UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÍA. COMBOY SUR S.A. DEDICADA AL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA UBICADA AL SUR DE LA CUIDAD DE QUITO.

AUTORES:
DAVID EDUARDO BALSECA TAPIA
LUIS GERARDO CADENA GÓMEZ

DIRECTORA:
MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, mayo de 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Los conceptos desarrollados, análisis realizado y conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Atentamente,

---------- -	----------
David Eduardo Balseca Tapia	Luis Gerardo Cadena Gómez
C.I.: 172192665-5	C.I: 172301606-7

AUTORIZACIÓN

Quito, mayo de 2013

Lic. Eduardo Proaño
Director General de Biblioteca
Universidad Politécnica Salesiana
Presente.

De mi consideración:

Nosotros, David Eduardo Balseca Tapia, con la cedula de identidad N° 172168694-5 y Luis Gerardo Cadena Gómez, con la cedula de identidad N° 172301606-7, estudiantes de la carrera de Administración de Empresa, autorizamos subir en formato PDF la tesis con tema, DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÍA. COMBOY SUR S.A. DEDICADA AL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA UBICADA AL SUR DE LA CUIDAD DE QUITO al Repositorio Digital, cumpliendo de esta manera los requisitos para continuar con el trámite siguiente.

Por la atención anticipamos nuestros agradecimientos.

David Balseca
CI: 172192665-5

Luis Cadena
CI: 172301606-7

AGRADECIMIENTO

Nosotros agradecemos principalmente a la Universidad Politécnica Salesiana por la formación tanto académica como humana para ser mejores personas en nuestra vida profesional.

A nuestros profesores por haber compartido sus conocimientos y ser un ejemplo a seguir.

De manera especial a nuestra tutora Ing. María Teresa Arias por su tiempo y consejos para el desarrollo del presente trabajo.

Agradecemos por todo el apoyo a todas las personas que forman la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A. por abrirnos las puertas para realizar el presente trabajo.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada principalmente a nuestros padres que han sido la base para alcanzar los objetivos propuestos en nuestras vidas.

Yo, Eduardo dedico esta tesis de manera especial a mi abuelita María que con sus consejos y su ejemplo supo guiar mis pasos en mi niñez y juventud con todo su amor,

a mi primo Javier que somos como hermanos desde siempre siendo compañeros de vida y que ahora junto a mi abuelita se encuentran en mejor vida, que Dios los tenga en su gloria.

A toda mi familia y mis tíos, que siempre me han demostrado un amor incondicional en todas las etapas de mi vida, y de manera especial a mi novia Yelena que con su amor han logrado inspirarme para seguir adelante.

Yo, Luis dedico esta tesis de manera muy especial a mi hija Valentina por ser la fuente de inspiración para mi vida y esfuerzo diario, para que vea en mí un ejemplo a seguir.

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A. que es una empresa dedicada a brindar el servicio de transporte de carga de todo tipo a todas partes dentro del territorio ecuatoriano.

La tesis elaborada consta de tres capítulos en la cual en el primer capítulo se realiza un estudio minucioso de los conceptos más aplicados en lo que planificación estratégica se refiere, encontrando modelos para desarrollar la presente propuesta a través de una investigación conceptual y sus diferentes aplicaciones, identificando el modelo apropiado a aplicarse en la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A.

El en segundo capítulo se refiere al perfil actual de la empresa, a la cual se le realizó una encuesta a todo el cliente interno, encontrando factores positivos como negativos que afectan el funcionamiento de la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A.

Finalmente con la aplicación de la planificación estratégica propuesta la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A. permitirá tener un mejor desarrollo organizacional, y obtener mejores índices de rentabilidad siendo una empresa más competitiva en el segmento que desarrolla sus actividades.

ABSTRACT

This thesis aims to design a strategic plan for the Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A that is dedicated to providing the freight service of all kinds everywhere within Ecuadorian territory.

The thesis consists of three chapters elaborate on that in the first chapter provides a detailed study of the concepts applied in what strategic planning is concerned, finding models to develop this proposal through a conceptual research and its various applications, identifying the appropriate model to be applied in the Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A

The second chapter deals with the current profile of the company, which he conducted a survey to all internal customers, finding positive and negative factors that affect the performance of the Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A

Finally the application of strategic planning proposal Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A will have better organizational development, and better rates of return being a more competitive company in the segment it operates.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN…… 1

CAPÍTULO I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Planeación estratégica..... 2

1.1.1 Definición de planeación y estrategia..... 2

1.1.2 Definición de la planeación estratégica…… 4

1.1.3 Características de la planeación estratégica…...…….. 4

1.1.4 Objetivos de la planeación estratégica…….. 6

1.1.5 Principios básicos de la planificación estratégica…….. 6

1.1.6 Importancia de la planeación estratégica…….. 7

1.1.7 Etapas de la planeación estratégica…… 8

1.1.8 Modelos de planificación estratégica……. 10

1.1.9 Beneficios de la planeación estratégica……. 12

1.2 Plan estratégico……..... 13

1.2.1 La cultura empresarial…… 14

1.2.2 Principios corporativos……...15

1.2.3 Los valores corporativos…… 17

1.2.4 Definición de la misión de la organización…… 18

1.2.4.1 Elementos de la misión…….. 19

1.2.5 Definición de la visión de una organización……. 20

1.2.5.1 Elementos de la visión……21

1.2.6 Los objetivos corporativos……... 22

1.2.6.1 Objetivos globales, corporativos y estrategias……. 24

1.2.6.1.1 Objetivos globales corporativos…….. 24

1.2.6.2 Metas ……... 25

1.2.7 Definición de la política organizacional……...26

1.2.8 Las estrategias…….. 27

1.2.8.1 Tipos de estrategias ……. 28

1.2.9 Análisis preliminar……... 40

1.2.9.1 Análisis externo……40

1.2.9.1.1 Análisis macro ambiente……41

1.2.10 Matriz FODA……... 42

1.2.10.1 Oportunidades…….. 43

1.2.10.2 Amenazas……. 44

1.2.10.3 Fortalezas……. 44
1.2.10.4 Debilidades…….. 44
1.2.10.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)…… 45
1.2.10.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)……. 45
1.2.11 Definición del plan operativo…….. 45
1.2.12 Evaluación y control…… 46
1.2.12.1 Evaluación……47
1.3 Tipo de investigación……50
1.4 Población……..52
1.4.1 Muestra…… 53
1.5 Instrumentos de recolección de información……54

CAPÍTULO II

PERFIL ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Filosofía corporativa……. 57
2.1.1 Misión……57
2.1.2 Visión…… 57
2.1.3 Origen…… 57
2.1.4 Objeto…… 57
2.2 Estructura organizacional…….. 58
2.2.1 Administración y gestión…….. 58
2.3 Estructura financiera……..59
2.4 Valores…….. 60
2.4.1 Principios…….. 60
2.4.2 Valores…… 60
2.5 Investigación utilizada……...61
2.6 Población y muestra identificada en la compañía……. 62
2.7 Tabulación de la encuesta…… 63
2.7.1 FODA mediante la encuesta…… 73
2.7.2 Matriz Holmes…….. 76
2.7.3 Matrices de acción…… 82

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÍA. DE TRANSPORTE PESADO "COMBOY SUR" S.A

3.1 Descripción……. 88

3.2 Modelo de planeación estratégica…… 88

3.3 Desarrollo del modelo gerencia estratégica en la Cía. Comboy Sur S.A 89

3.3.1 Filosofía corporativa……. 89

3.3.1.1 Definición del negocio de la empresa Comboy Sur S.A……... 89

3.3.1.2 Valores…… 90

3.3.1.3 Principios…….. 92

3.3.1.4 Visión…… 93

3.3.1.5 Misión……94

3.4 Análisis del entorno de Comboy Sur S.A……. 95

3.4.1 Análisis del macro entorno……95

3.4.1.1 Factor político……95

3.4.1.2 Factor económico……. 97

3.4.1.3 Factor social……. 100

3.4.1.4 Factor tecnológico……. 101

3.4.1.5 Factor demográfico……103

3.4.1.6 Factor ambiental…… 104

3.5 Oportunidades y amenazas……... 105

3.6 Análisis del microambiente……... 106

3.6.1 Análisis de competencia …… 106

3.6.2 Análisis de competidores potenciales ……107

3.6.3 Análisis de los proveedores……. 107

3.6.4 Análisis de los compradores potenciales (Clientes)…….. 108

3.7 Servicios sustitutos……... 110

3.8 Fortalezas y debilidades……111

3.9 Operativa……... 112

3.9.1 Objetivos corporativos…….. 112

3.9.2 Ejes estratégicos…….. 113

3.9.2.1 Pre objetivos…….. 113

3.9.2.1.1 Objetivos corporativos definidos…….. 115

3.9.2.2 Perfil estratégico……116

3.9.3 Determinación y desarrollo de los proyectos…… 118

3.9.3.1 . Determinación de proyectos……. 118

3.9.3.2 Priorización de objetivos…….. 118
3.9.4 Desarrollo de perfiles y programas de los proyectos…… 121
CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
LISTA DE REFERENCIAS
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1:
Hoja de trabajo ……. 43

Tabla Nº 2. Tabulación pregunta 1.
¿Cada qué tiempo se realiza una planificación estratégica dentro de la empresa?..... 63

Tabla Nº 3: Tabulación pregunta 2
¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?..... 64

Tabla Nº 4. Tabulación pregunta 3.
¿Según su criterio cual es el área que necesita mejorarse dentro de la empresa?..... 65

Tabla Nº 5. Tabulación pregunta 4
¿Existe evaluación del desempeño al personal?..... 66

Tabla Nº6. Tabulación pregunta 6.
¿Cómo califica el servicio al cliente por parte de la empresa?..... 67

Tabla Nº 7. Tabulación pregunta 7.
¿Existe publicidad en la empresa?..... 68

Tabla Nº 8. Tabulación pregunta 8.
¿Qué diferencia su empresa de la competencia? ……69

Tabla Nº 9. Tabulación pregunta 9.
¿El clima laboral de la empresa es?..... 70

Tabla 10. Tabulación pregunta 10.
¿Existe capacitación por parte de la empresa?..... 71

Tabla 11. Tabulación pregunta 11.
¿Usted se siente motivado en su puesto de trabajo?..... 72

Tabla Nº 12.
Ponderación fortalezas…… 76

Tabla Nº 13.
Ponderación oportunidades…… 77

Tabla Nº 14
Ponderación debilidades…… 78

Tabla Nº 15
Ponderación amenazas…….. 79

Tabla Nº 16
Matriz EFI (evaluación de factores internos)…… 80

Tabla Nº 17
Matriz EFE (evaluación de factores externos)…….. 81

Tabla Nº 18
Matrices de acción de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”…… 82

Tabla Nº 19
Matrices de acción de áreas de respuesta estratégica “FA”……. 83

Tabla Nº 20
Matrices de acción de áreas de mejoramiento estratégico “DO”…….. 84

Tabla Nº 21
Matrices de acción de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”……85

Tabla Nº 22
Matriz de factores…….. 86

Tabla N°23
Matriz estratégica…….. 87

Tabla N° 24
Tabla de valores existentes y propuestos Comboy Sur S.A…… 90

Tabla N° 25
Matriz axiológica valores de la empresa Comboy Sur S.A…….. 91

Tabla N° 26
Matriz axiológica de principios para Comboy Sur S.A. …….. 92

Tabla N° 27
Porcentaje inflación de los últimos cinco años…….. 98

Tabla N°28
Tasas de interés de la corporación financiera nacional (CFN)……. 99

Tabla N° 29
Servicios requeridos y proveedores…… 108

Tabla N° 30
Características de los objetivos…….. 112

Tabla N° 31
Ejes estratégicos propuestos para la Cía. Comboy Sur S.A…… 113

Tabla N°32
Pre- objetivos propuestos para la empresa Comboy Sur S.A…… 114

Tabla N°33
Objetivos corporativos propuestos para la empresa Comboy Sur S.A…….. 115

Tabla N° 34
Perfil estratégico…… 116

Tabla N° 35
Ponderación de los proyectos……. 118

Tabla N° 36
Tabla de priorización de los proyectos…….. 119

Tabla N° 37
Matriz de prioridad de ejecución de los proyectos…….120

Tabla Nº 38: Proyecto Nº1
Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica……. 123

Tabla Nº 39: Proyecto Nº2
Plan de marketing basado en CRM…… 126

Tabla Nº 40: Proyecto N ° 3
Estructura y difusión de la cultura corporativa…….. 129

Tabla Nº 41: Proyecto N ° 4
Plan de mantenimiento técnico vehicular…….. 133

Tabla Nº42: Proyecto N°5
Plan de logística……. 136

Tabla Nº 43: Proyecto Nº 6
Plan para actualización de sistemas de información…….. 139

Tabla Nº 44: Proyecto Nº 7
Plan de capacitación e incentivos al personal…… 143

Tabla Nº 45
Presupuesto de los proyectos presentados para Comboy Sur S.A …….. 144

Tabla Nº 46
Diagrama de acción…….. 145

Tabla Nº 47
Valoración de Comboy Sur S.A…… 146

Tabla Nº 48
Flujo de caja sin considerar proyectos…… 146

Tabla Nº 49
Cálculo de la TMAR……. 147

Tabla Nº 50
Cálculo del VA N…… 147

Tabla Nº 51
Cálculo del TIR…….. 148

Tabla Nº 52
Flujo de caja sin considerando la implementación de proyectos 149

Tabla Nº 53
Cálculo del VAN…… 150

Tabla Nº 54
Cálculo del TIR……. 150

Tabla Nº 55
Comparación de índices……. 151

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Modelo decisión estratégica Eugenio Yánez ……. 10
Gráfico Nº 2: Modelo Gerencia Estratégica…….. 11
Gráfico Nº 3: Modelo de Kotler Philip……. 12
Gráfico Nº 4: Preguntas esenciales de la misión…… 19
Gráfico Nº 5: Elemento de la misión…….. 20
Gráfico Nº 6: Estructura organizacional……. 58
Gráfico Nº 7: Tabulación pregunta 1…… 63
Gráfico Nº 8: Tabulación pregunta 2…… 64
Gráfico Nº 9: Tabulación pregunta 3…… 65
Gráfico Nº 10: Tabulación pregunta 4…… 66
Gráfico Nº 11: Tabulación pregunta 6…….67
Gráfico Nº 12: Tabulación pregunta 7 ……68
Gráfico Nº 13: Tabulación pregunta 8 ……69
Gráfico Nº 14: Tabulación pregunta 9…… 70
Gráfico Nº 15: Tabulación pregunta 10…….. 71
Gráfico Nº 16: Tabulación pregunta 11…….. 72
Gráfico N° 17: Visión propuesta para Comboy Sur S.A…… 93
Gráfico N° 18: Misión propuesta Comboy Sur S.A……... 94
Gráfico N° 19: Factores del macro entorno…… 95
Gráfico N° 20: Producto interno bruto del Ecuador (PIB)……98
Gráfico N° 21: Índices de empleo, desempleo y sub empleo……..101
Gráfico N° 22: Índices poblacionales en Ecuador……. 103
Gráfico N° 23: Índice de comercio interno…… 104
Gráfico N° 24: Modelo de gestión estratégica propuesto para la Cía. Comboy Sur S.A…117
Gráfico N° 25: Flujo de caja sin considerar proyectos…….. 146
Gráfico N° 26: Flujo de caja considerando proyectos……149

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo reunir las ideas, las teorías, los esfuerzos y opiniones aprendidas por los autores a lo largo de los años de estudio además las valiosos saberes brindados por todos los maestros que aportaron con sus conocimientos para diseñar un plan estratégico para la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A. que es una empresa dedicada a brindar el servicio de transporte de carga dentro del territorio ecuatoriano.

En la actualidad varias empresas desarrollan planificaciones estratégicas dependiendo del área en el que se desarrollen y el tipo de gerenciamiento que tengan, para poder conseguir rentabilidad, mercado, estabilidad, competitividad y fundamentalmente desarrollo. La planificación estratégica permite a las empresas convertir sus puntos más débiles en fortalezas aprovechar oportunidades y reducir amenazas que se presentan en el ambiente globalizado de la economía actual.

El presente trabajo consta de tres capítulos en la cual en el primer capítulo se realiza un estudio de los conceptos necesarios para poder aplicar un diseño coherente y alineado a los parámetros necesarios para la planificación estratégica dentro de la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A.

El en segundo capítulo se refiere al perfil actual de Cía. Comboy Sur S.A. en la cual se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan al entorno global de la empresa.

El capítulo tres muestra la propuesta del plan estratégico donde se analizan diferentes aspectos como la visión, misión, objetivos, estrategias, proyectos, y el desarrollo de los mismos aplicados en cada plan , para que la empresa Finalmente con la aplicación de la planificación estratégica propuesta la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A. permitirá tener un mejor desarrollo organizacional, y obtener mejores índices de rentabilidad siendo una empresa más competitiva en el segmento que desarrolla sus actividades.

CAPÍTULO I
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Planeación estratégica

1.1.1 Definición de planeación y estrategia

Planeación

La palabra planeación forma parte de la actividad diaria del ser humano ya que se realiza casi a cada momento para poder enfrentar las circunstancias esperadas e inesperadas de la vida, por ejemplo, cuando una persona decide tomar un taxi para llegar a cierto lugar, ha planeado cómo viajar de forma más rápida y efectiva. Sin embargo, la planeación puede ser realizada a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional.

La planeación puede ser definida como el trazo de un plan que implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que estos objetivos puedan ser alcanzados.

Considerando la amplitud en la que está inmersa la planeación puede dividirse en estratégica, táctica, operativa o normativa.

a) **Planificación estratégica**

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

b) **Planeación táctica**

Es la función que determina con anticipación que se debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar.

c) **Planeación operativa o normativa**

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas por una serie de procedimientos que

imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos.

Estrategia

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada.

Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico la definió como:
"*La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adaptación de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas*" (Chandler, 1962)

"*La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los sectores que va competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser 'diferente"* (Porter, 1980) significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para presentar una combinación única de valor.

Y por tanto la estrategia:

a) Define el posicionamiento competitivo de la Compañía.
b) Construye una diferencia frente a su competencia.
c) Asegura una gestión por procesos.
d) La sostenibilidad de la empresa depende de la fusión de todas sus partes.
e) Como fin el resultado de todo el proceso estratégico es formar un pensamiento de Compañía, difícilmente copiable y duradera en el tiempo e igual de rentable.

Estos conceptos nos llevan a determinar que la estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

1.1.2 Definición de la planeación estratégica

> "*Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro"* (Poyeeaux, 1998) (Gomez, 2008)

La planeación estratégica como parte fundamental de la gerencia empresarial fue impulsada en los años 60 y 80 por empresas estadounidenses las cuales eran líderes en el mercado ya que vieron la posibilidad de unir diferentes propósitos dentro de una sola modalidad como lo son los objetivos, estrategias y recursos. Es decir, la empresa establece los objetivos que desean alcanzar y en función de estos objetivos desarrolla una estrategia para alcanzarlos. Para desarrollar esta estrategia la empresa dispone de los recursos necesarios, ampliando la visión de la empresa para ser parte de un conjunto que guie todas sus actividades a fortalecer las metas empresariales.

"La planificación estratégica se define como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesa y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro" (Gomez, 2008)

1.1.3 Características de la planeación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica; consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Cabe destacar que toda buena planeación debe contar con las siguientes características:

Es precisa

La planeación debe contemplar objetivos específicos y no objetivos generales además estos objetivos tienen que ser medidos de igual manera contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.

Es factible

La planeación, antes de ser realizada, debe considerar los recursos y la capacidad de la empresa, y no se debe proponer objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

Es coherente

La planeación debe tener en cuenta todos los planes de la empresa, sean de largo, mediano o corto plazo; debe ser coherente y racional con todos los demás planes de este modo, lograr eficiencia en su ejecución.

Es evaluada constantemente

La planeación debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.

Es flexible

La planeación no debe ser rígida todo lo contrario tiene que ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios para adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

Genera participación

La planeación debe comprometer la participación de todos los miembros de la empresa, en todo nivel debido a que todos deben aportar en su elaboración y desarrollo.

Genera motivación

La planeación debe identificar y comprometer a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos de ese modo, motivarlos en su ejecución.

Es permanente

La planeación es un proceso permanente y continuo, una vez cumplido los objetivos, debe proponer nuevas metas e ir evolucionando.

1.1.4 Objetivos de la planeación estratégica

La planificación estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

1.1.5 Principios básicos de la planificación estratégica

Los principios primordiales en los que debe basarse una planificación estratégica para generar un impacto positivo en la entidad en la que se le implementa son los siguientes:

- **Democracia.-** La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

- **Integral.-** La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

- **Flexible.-** La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.

- **Operativa.-** Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

- **Sistémica.-** Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

- **Prospectiva.-** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

- **Evaluativo.-** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

- **Líder.-** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

1.1.6 Importancia de la planeación estratégica

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo, existen al menos cinco ventajas que resultan de la planeación:

- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.

- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.

- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

1.1.7 Etapas de la planeación estratégica

La Planeación Estratégica consta de cuatro etapas:

a) **Evaluación de la situación**
b) **Misión Organizacional**
c) **Objetivos Organizacionales**
d) **Estrategias Organizacionales**

a) Evaluación de la situación

En esta etapa se encarga de analizar el entorno de la organización y en sí de la organización propiamente dicha. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización.

Al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización y preparan las estrategias para enfrentarlas y que existan efectos negativos del entorno, mitigando el efecto hacia la organización. Con la valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

b) Misión organizacional

La misión establece las expectativas gerenciales acerca de políticas y el manejo organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es sensitiva a las fuerzas del entorno y para que sea eficiente esta debe enfocarse en el servicio de las necesidades.

c) Objetivos Organizacionales

Son declaraciones de propósitos de desempeño las cuales son más importantes ya que se deben ir cumpliendo a mediano y largo plazo, debido que aquí está descrito lo que la empresa desea lograr.

Por lo general estos objetivos están enfocados al crecimiento de las ventas, posicionamiento en el mercado, la estabilidad de la organización.

Aquí es donde se forman las bases sobre las cuales se formulan las estrategias organizacionales.

d) Estrategias Organizacionales

En definitiva son las acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional y lograr objetivos.

Aquí se puede apreciar los siguientes pasos:

- **Formulación de las estrategias:** Aquí se incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

- **Implantación de estrategias:** Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados y asigne los recurso necesarios de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo, incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organización efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y la motivación a la acción.

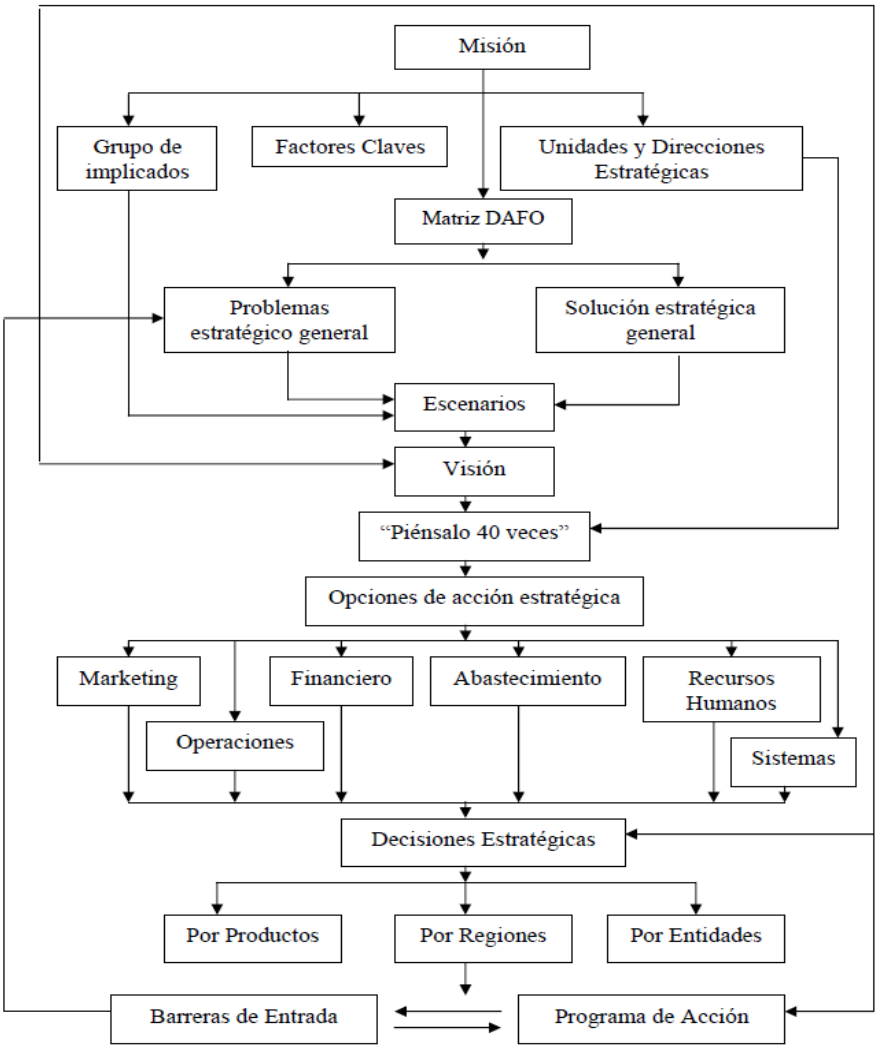
- **Evaluación de estrategias:** Consiste en revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias que en el presente se están

cumpliendo. Con esto se puede medir el desempeño y tomar las acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

1.1.8 Modelos de planificación estratégica.

Los principales modelos se han aplicado tanto en el sector público como en el privado, giran alrededor de los siguientes:

Gráfico Nº 1: Modelo decisión estratégica

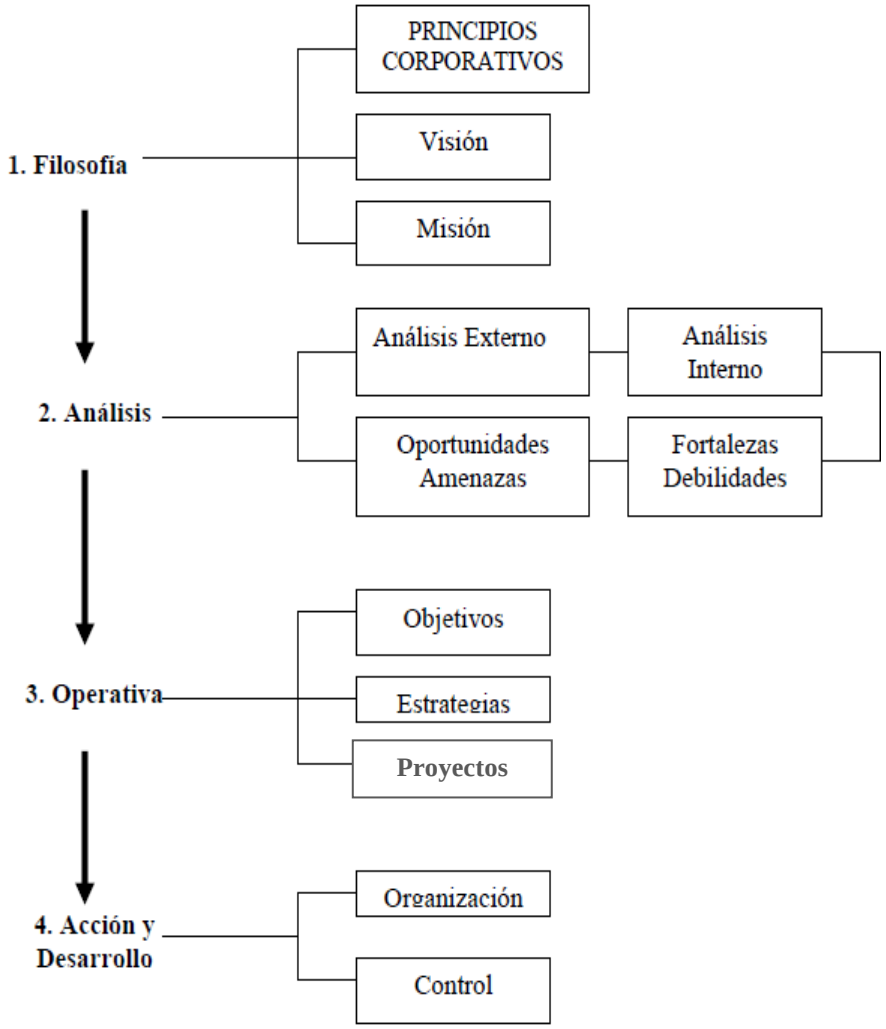


Fuente: Eugenio Yánez

El modelo de Eugenio Yánez fue creado en Cuba en 1989, el pensamiento del autor pretende generar un modelo muy particular en lo que se refiere a la planificación estratégica ya que se caracteriza por atender a conceptos sólo relacionados con la formulación de la estrategia, pues ignora el resto de los grupos de conceptos, no

alcanzando la integración de los niveles estratégicos, táctico y operativo al centrar su atención sólo en la fase de formulación de la estrategia.

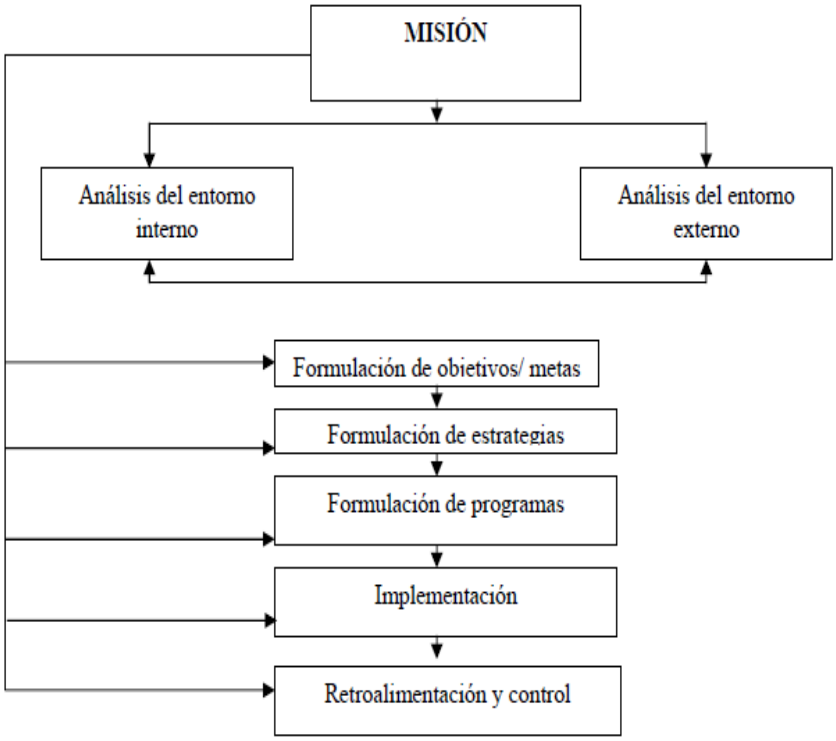
Gráfico Nº 2: Modelo Gerencia Estratégica



Fuente: (Quizhpe, 2006)

Este modelo focaliza su atención alrededor de los conceptos: misión, visión, estrategia, los demás conceptos giran en torno a los mismos, con lo cual se refieren al diagnóstico y conceptos claves para la formulación de los tres primeros por lo que se les llamará grupo de variables relacionado con el diagnóstico/formulación de las estrategia.

Gráfico Nº 3: Modelo de Kotler Philip



Fuente: (Kotler, 2002)

Este modelo permite fijar objetivos y estrategias realistas y factibles en base al análisis del entorno en el cual se desenvuelve la institución.

1.1.9 Beneficios de la planeación estratégica

"Es difícil encontrar una empresa importante en el mundo que no tenga algún tipo de planificación estratégica." (Steiner, 2001)

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Existen varios estudios que demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica estos se ven en las áreas como: ventas, las utilidades, participación en el mercado, en sus índices de operación y los costos de las acciones. Cabe mencionar que la productividad de una organización no solamente es el resultado directo de la planeación estratégica sino el producto de la variedad de experiencia y el trabajo en conjunto de todos los que conforman la empresa como tal. Dentro de los principales beneficios se encuentran:

Beneficios financieros

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan, generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios no financieros

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Aumenta la capacidad de prevención de problemas.

Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades

Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.

Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.

Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común. Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales. Disciplina y formaliza la administración.

1.2 Plan estratégico

De acuerdo con Mintzberg, es importante distinguir a las estrategias de las tácticas. Las estrategias, normalmente están en todos los niveles de la organización y por lo general pueden ser a mediano y largo plazo. La diferencia entre estrategias y tácticas recae en la perspectiva del líder.

Las tácticas son lineamientos a corto plazo, aplicables y se orientan a cumplir las metas específicas propuestas. Para un mejor entendimiento, lo que aparentemente es una táctica al director general para una persona de un cargo medio es una estrategia.

Administración estratégica es conceptualizada como un conjunto de teorías y estructuras soportadas por herramientas y técnicas, diseñadas a contribuir a los administradores de organizaciones en pensamiento, planeación y acción estratégicamente. Un plan para el futuro.

El pensamiento estratégico, relaciona la visión hacia el futuro desarrollada por un líder organizacional, requiriendo de administradores que piensen más allá de las operaciones día a día, sino en un desarrollo a largo plazo.

Para (Morrisey, 1996)Las razones más importantes para planear estratégicamente, son para evitar los desperdicios de los recursos.

> *"Es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión"* (Taylor, Bernard, & Harrison, 1991)

Las estrategias de la compañía, deben estar basadas y guiadas en estas variables: ¿cómo puedo hacer crecer mi negocio?, ¿cómo competir contra los rivales?, ¿cómo responder a los cambios en el ambiente?, ¿cómo administrar óptimamente cada área funcional del negocio? y, por último, ¿cómo puedo lograr todos mis objetivos?

1.2.1 La cultura empresarial

En la década de los 80, las organizaciones eran consideradas como medios racionales por medio de los cuales coordinan y controlan a grupos de personas.
Los teóricos de las organizaciones ahora reconocen el papel importante que juega la cultura en las vidas de los miembros de las organizaciones.
Es interesante ver que el origen de la cultura como variable independiente que afecta a las actitudes y comportamiento de los empleados.

"La Cultura Empresarial se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual diferencia a una organización de las demás". (Reylli, Chatman, & Caldwell, 2004)
En investigaciones sugieren que hay siete características que capturan la esencia de la cultura de una organización:

1. **Innovación y aceptación del riesgo:** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos

2. **Atención al detalle:** Grado en el que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. **Orientación a los resultados:** grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4. **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5. **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. **Agresividad:** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste al crecimiento.

Cada una de estas características existe en un conjunto de menor a mayor. La evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización.

1.2.2 Principios corporativos

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa y se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

En un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en los campos técnicos, económicos, estético, social, político y religioso.

Éstos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad. A nivel empresarial, también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica, de manera que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

(Peters & Waterman, 1995)Identifican siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

a. Creencias en ser el "mejor"
b. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en el rápido progresos que produce el trabajo bien hecho.
c. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
d. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
e. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
f. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
g. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Son varias las razones por la cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia. Como primer lugar, los valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera. No es cuestión de que sean buenos o malos (los valores son simplemente eso, valores), se trata más bien de que sean apropiados.

En segundo lugar, los valores efectivos y operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa. “Quizá la función más importante del liderazgo empresarial sea transmitir estos principios y valores a toda la organización. Ellos deben convertirse en el marco de referencia del actuar corporativo” (Gomez, 2008).

1.2.3 Los valores corporativos

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Por ejemplo, los valores estéticos de un individuo pueden determinar su preferencia por una pintura, de las obras de Botero en vez de la *Mona Lisa.* Es cuestión de criterio. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma.

Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guían la estrategia organizacional.

Milton Rokeach, sociólogo que ha estudiado los valores humanos y su efecto en las aptitudes de la conducta popular, define los valores con bastante precisión: *“Decir que una persona tiene un valor equivale a decir que tiene el convencimiento prescriptivo o proscriptor perdurable, que una forma de conducta o punto de vista opuesto al primero. Este convencimiento trasciende las actitudes hacia los objetivos y las situaciones; es un estándar que guía y determina la acción, las actitudes frente a los objetivos y las situaciones, la ideología, la forma de presentarse a los demás, y los esfuerzos por influenciar a otros”.* (Rokeach, 1985)

Esta noción de perdurabilidad es una característica clave de los valores administrativos. Si bien suelen ser abstractos, vagos y difíciles de definir, los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades.
Finalmente, los valores se establecen mediante la vigilancia y la atención constantes a los mínimos detalles.

El teórico de la administración (Barnard)considera que la más alta vocación del ejecutivo está en los valores administrativos y en su habilidad para motivar a los demás miembros de la organización a compartir esos valores.

Las compañías de mayor éxito han seguido la antigua pero actual prescripción de Barnard. Éstas formularon valores operativos claros; se identificaron los valores básicos como los más relacionados con el éxito, y los comunicaron efectivamente a todos los miembros de la organización, asegurando el seguimiento de todas las actividades y la persecución persistente de esos valores. Este seguimiento es el que crea y soporta la cultura organizacional.

Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual cada compañía examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado (Drucker).

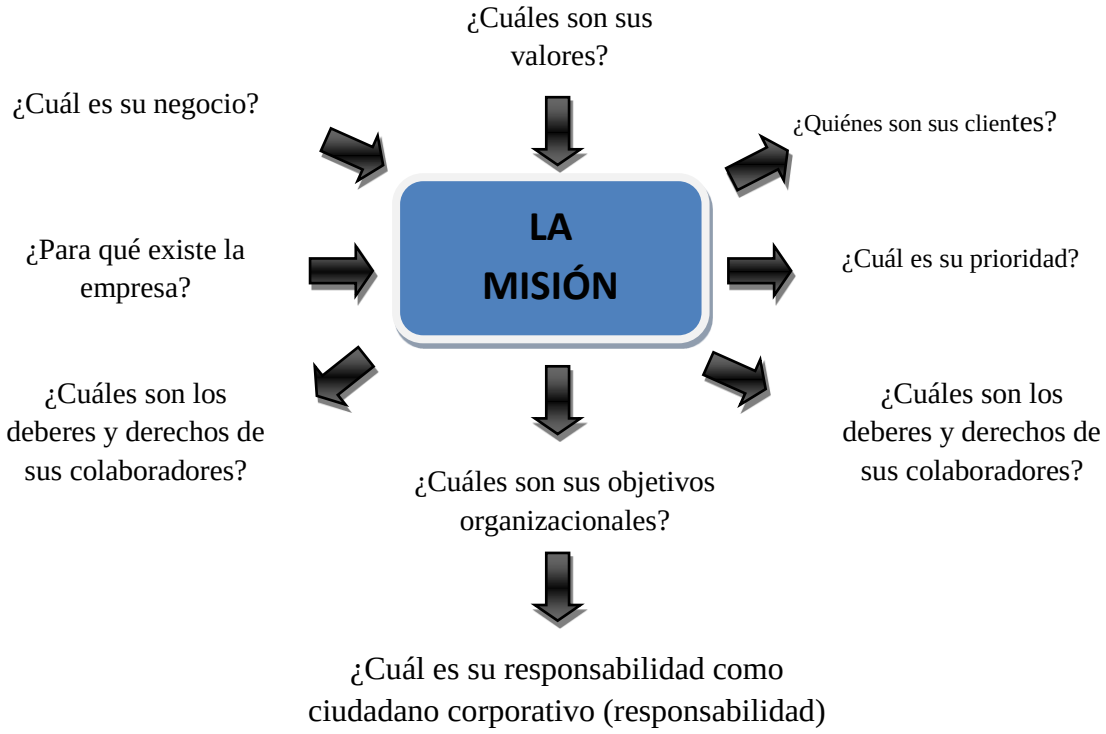
1.2.4 Definición de la misión de la organización

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. (Cross, 1992)

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

Gráfico Nº 4: Preguntas esenciales de la misión



Fuente: Humberto Serna.

La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía.

1.2.4.1 Elementos de la misión

Se entiende por misión el carácter, identidad y razón de ser de una organización. Esta existe cuando su cultura se conecta con sus estrategias.

La misión propiamente dicha consta de 4 elementos:

- **Objeto:** Es la razón de la existencia de la organización viene dada para quienes se benefician en los esfuerzos que se realizan.

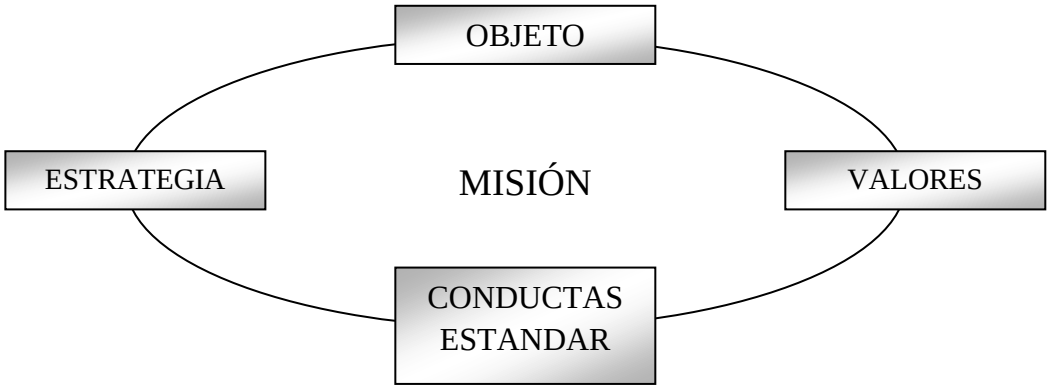
- **Estrategia**: Como alcanzar los objetivos.

- **Valores:** Creencias y principios que acompañan a las conductas estándares.

- **Conductas estándares:** Como se hacen las cosas en la organización: normas y reglas

El Objeto, los valores y las conductas estándares, son a menudo resumidos dentro de lo que se puede llamar la filosofía de la organización. (Shimabukuro)

Gráfico Nº 5: Elemento de la misión



Fuente: Humberto Serna.

1.2.5 Definición de la visión de una organización

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro (Rodriguez, 2004)

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo

gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporcionan un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

El ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

1.2.5.1 Elementos de la visión

La visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio la misma que tienen como elementos los siguientes:

- **Es formulada para los líderes de la organización:** Se supone que los líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Al formular la visión se supone que los líderes incorporan su conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa.

- **Dimensión de tiempo:** La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Esto depende de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa.

- **Integradora:** La visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible, porque una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil.

- **Amplia y detallada:** La visión no se expresa en números, ni en frases como "quiero ser el mejor", "seré la empresa más grande". La visión debe expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. La formulación de la visión debe hacerse en términos que signifiquen acción.

- **Positiva y alentadora:** La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado. Debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, de repetir.

- **Debe ser realista-posible: "**Una visión sin acción es una utopía". La visión no debe ser un sueño inútil. Tiene que ser un sueño posible.

- **Debe ser consistente:** La visión debe ser consistente con los principios corporativos; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.

- **Debe ser difundida interna y externamente:** La visión debe ser reconocida por los clientes internos y los externos de la organización, así como por los grupos de referencia. (Gomez, 2008)

1.2.6 Los objetivos corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el

previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben se medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

En la definición de los objetivos globales deben incluirse formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de ventas.
- Participación en el mercado
- Ventas en dinero o en unidades.
- Productividad/ eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo.
- Tecnología/ innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- Responsabilidad Social: con los empleados y la comunidad.
- Imagen corporativa: en la comunidad, en sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc.
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

Los Objetivos seleccionadas en el proceso de la planificación estratégica deben anteceder a las estrategias. Es decir, un directivo debe saber antes QUE objetivo debe alcanzar la empresa que COMO debe alcanzarlo.

Las críticas hoy en día se centran en que la mayoría de las empresas seleccionan objetivos, que aún siendo considerados en la terminología económica como objetivos a largo plazo (5 ó 10 años), son excesivamente cortos como para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento.

(Rothschild, 1980)Una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características:

- Especificidad
- Ser alcanzables
- Mensurabilidad
- Orientados a resultados
- Limitados en el tiempo.

1.2.6.1 Objetivos globales, corporativos y estrategias

Una vez se ha realizado el diagnóstico estratégico, se han establecido los principios corporativos y se han definido la misión y la visión de la empresa, la compañía está lista para definir sus objetivos globales corporativos y las estrategias.

Estos objetivos globales corporativos y estrategias son los factores integradores de la tarea de la alta gerencia y, por tanto, deberán reflejarse en los planes funcionales y operativos de cada unidad estratégica de negocio.

Entendiendo esto de otra manera, el amarre entre las responsabilidades funcionales y la dirección estratégica de la empresa.

1.2.6.1.1 Objetivos globales corporativos

Los objetivos globales identifican las "áreas estratégicas" y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas.

Los objetivos, por tanto, dan dirección, señalan el camino.
El ser objetivos globales corporativos significan que para alcanzarlos se requiere la contribución de todas las áreas de la organización y, por tanto, su participación en ellos. Sólo así es posible lograr los efectos sinérgicos que busca generar la planeación estratégica.

Los objetivos globales corporativos son responsabilidad de todas las áreas de la organización y dentro de ellos se insertarán las estrategias y los planes de acción de cada una de las áreas de la compañía.

La conjunción de objetivos globales y las estrategias que se definan para cada objetivo integrarán para la empresa su formulación estratégica corporativa. Ésta se concreta al establecer cada uno de ellos en forma concatenada.

1.2.6.2 Metas

El establecimiento de los objetivos es una actividad que involucra de manera directa a todos los directivos de una organización.

Las metas, incorporan al directivo de cada estructura con las jefaturas funcionales e incluso los principales empleados. Las metas son vitales para las estrategias por que apoyan la asignación de recursos, estas son el principal parámetro para evaluar a los directivos, permiten vigilar el nivel de avance hacia los fines superiores y determinan las prioridades para todas las estructuras de la organización.
"Metas son, los pequeños pasos que anualmente debe dar una organización para avanzar hacia el logro de sus objetivos. Permiten cumplir con las grandes tareas a través de pequeñas actividades fácilmente cuantificables, signar los recursos de manera adecuada, evaluar a los directivos y determinar en qué manera la organización se acerca a sus objetivos estratégicos. No son fines en sí mismas, son los medios para alcanzar el fin" (Robbins, 2005).

La consistencia e interconexión de los Objetivos y Metas debe ser horizontal (involucrar a todos integrantes de cada estructura) y también vertical (involucrar a todas las estructuras de la Organización).

No tendría sentido que la Organización superara los objetivos de producción si las unidades de apoyo no están colaborando.

Deben ser mensurables para la evaluación de resultados y desempeños, consistentes, razonables, desafiantes y claros, conocidos por toda la Organización y estar determinados en el tiempo. Deben estar apoyados, además, por recompensas y sanciones proporcionales.

La Estrategia apunta a determinar un marco de orientación para las decisiones del día a día puedan concluir de manera permanente a la Organización hacia el logro de sus fines. Sin embargo, los cambios en la orientación estratégica no se dan de manera automática, se requieren, paso a paso políticas para que la estrategia funcione.

Las metas toman principalmente los Factores claves de éxito de los Objetivos y los operacionalización, entregándolos a responsabilidad de una o varias unidades.

Las Metas deben ser

- Desafiantes para implicar un esfuerzo del equipo para cumplirlas.
- Factibles de lograra, para no desanimar al equipo.
- Mensurables, con indicadores que midan los estados de avance y resultados.
- Duración en el tiempo, debe indicar la fecha de inicio y término.
- Responsables, deben indicar las unidades a cargo y personas.
- Un importante referente para la evaluación del desempeño individual y de equipo.

1.2.7 Definición de la política organizacional

Las políticas tienden a ser reglas o guías que expresan los límites dentro de las cuales deben ocurrir las acciones que a posterior se realizará.

Estas reglas son tomadas por lo general para la toma de decisiones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos planteados. Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

La política organizacional es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa esta se refuerza en el compromiso y la participación del personal.

La política organizacional suele afectar a más de un área funcional, contribuye a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política organizacional proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

La política organizacional, tiende a ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La política organizacional tiene que ser referencia a:

a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.)
c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

1.2.8 Las estrategias

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

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad coda objetivo y cada proyecto estratégico.

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo que consigue alcanzar la ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recurso y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés (MarcadorDePosición1) (Johndon, Scholes, & Whittington, 2010)

1.2.8.1 Tipos de estrategias

Para afrontar las situaciones más complejas que encierran los diferentes tipos de mercado, donde se necesita planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

Aquí describiremos las diversas estrategias de mercado que han sido planteadas por expertos en la materia, como: William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker y Ricardo Romero.

a) Estrategias de integración
b) Estrategias intensivas
c) Estrategias de diversificación
d) Estrategias defensivas
e) Estrategias Genéricas

a) Estrategias de integración

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración vertical hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

a.1) Integración vertical hacia delante.

La Integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas.
La estrategia de integración hacia delante es aplicable cuando:

- Los distribuidores de la organización son demasiado caros, poco confiables, incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.

- Por la existencia de distribuidores buenos y estos son limitados y ofrecen una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- La organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo; la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.

- La organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.

- Las ventajas de una producción estable son altas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda.

- Los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad.

a.2) Integración vertical hacia atrás

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.

- No hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.

- La organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.

- La organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.

- Las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.

- Los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.

- La empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

a.2) Integración vertical hacia atrás

La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La estrategia de integración horizontal es aplicable cuando:

- La organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.

- La organización compite en una industria que está creciendo.

- Las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.

- La organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.

- Los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

b) Estrategias intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas debido a que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes y esta estrategia se divide en:

b.1) Penetración en el mercado

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.

- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.

- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.

- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

b2) Desarrollo del mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La estrategia de desarrollo de mercado es aplicable cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.

- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.

- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.

- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.

- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.

- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

b3) Desarrollo del producto

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla

general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

c) Estrategias de diversificación

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer.

Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

c1) Diversificación concéntrica

La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.

- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.

- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.

- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

c2) Diversificación horizontal

La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de Diversificación Horizontal se aplica cuando:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.

- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.

- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

c3) Diversificación conglomerada.

La estrategia de Diversificación en Conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La estrategia de Diversificación en Conglomerado es aplicable cuando:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.

- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.

- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.

- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.

- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.

- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición de ha concentrado en una sola industria.

d) Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

d1) Empresa de riesgo compartido (Joint Venture).

La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.

- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la empresa doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.

- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.

- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.

- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.

- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

d2) Encogimiento

El encogimiento ocurre cuando una organización de reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

El Encogimiento es aplicable cuando:

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.

- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.

- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.

- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes)

- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

d3) Desinversión

La estrategia de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. Las desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que

requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La estrategia de desinversión es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía

- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.

- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.

- Cuando se requiere una gran cantidad, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.

- Cuando las leyes anti-monopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

d4) Liquidación

La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. La liquidación es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.

- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.

- Cuando los accionista de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.

e) Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas de (Porter, 1980) son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

e1) Liderazgo en costos

Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje.

e2) Diferenciación

Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

e3) Enfoque o alta segmentación

La estrategia se Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas

Vorientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación.

1.2.9 ANÁLISIS PRELIMINAR

1.2.9.1 Análisis externo

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo 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.

b) 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.

c) 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 adelante.

d) 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 integrarse hacia atrás.

e) **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.

1.2.9.1.1 Análisis macro ambiente

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. Para establecer estas relaciones se determinaron factores.

a) **Factores económicos:** relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

b) **Factores políticos:** los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

c) **Factores sociales**: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

d) **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

e) **Factores competitivos:** los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

f) **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

1.2.10 Matriz FODA

El Análisis FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa(Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Esta nos ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio demostrando la competitividad que tiene frente a sus competidores.

"Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro." (Porter, 1980)

a) Análisis de la matriz FODA

El análisis FODA está diseñado para ayudar a la empresa a determinar su capacidad tanto interna como externa es necesario elaborar una hoja de trabajo donde se determinen fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con el siguiente formato.

Tabla Nº 1: Hoja de trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
ENUMERRAR FORTALEZAS CLAVE	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVE

Fuente: Humberto Serna.

En el análisis FODA deben incluirse factores clave relacionados con la organización y su entorno como el mercado donde se desenvuelve, los inventarios, el sistema de mercadeo, la investigación , tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera el análisis de ningún elemento clave.

1.2.10.1 Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
¿Existe una coyuntura en la economía del país?
¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

1.2.10.2 Amenazas

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

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
¿Qué están haciendo los competidores?
¿Se tienen problemas de recursos de capital?
¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

1.2.10.3 Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Así como los peligros que estas traen.
Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?
¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

1.2.10.4 Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda; aspectos financieros; aspectos de mercado; aspectos organizacionales; aspectos de control.

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

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

1.2.10.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

1.2.10.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

1.2.11 Definición del plan operativo

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa**,** una institución o una oficina gubernamental establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA)**.** El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

1.2.12 Evaluación y control

La única forma en que será posible cumplir con las estrategias propuestas de manera eficiente, es a través del establecimiento de medidas de control que permitan verificar el correcto desarrollo de las mismas, para ello es necesario revisar algunos conceptos básicos del control, supervisión y evaluación.

(Vancil, 2000) Dice que el control preventivo se anticipa a las posibles causas de los problemas ya que se procede antes de la ocurrencia de los mismos. Este método consiste en analizar las estrategias por segunda vez para su posible corrección o depuración.

En el control Concurrente se presenta cuando la acción que se está llevando a cabo, con este método se aplica la supervisión directa. La retro-alimentación se aplica cuando alguna actividad o estrategia ha sido aplicada una vez y cuando se ha terminado se analiza las ventajas y desventajas; después se presentan los comentarios y sirven para una futura planeación.

Para poder llevar una evaluación y control se puede aplicar unas encuestas en las cuales se daría cuenta que valió la pena la invertida del dinero así como de las estrategias utilizadas fueron las correctas. En caso de ver que existen una anomalía se podrán establecer mecanismo de improvisación así como preventivos, para evitar las pérdidas.

El control de gestión es la función o el proceso de la gestión por medio del cual la dirección influye en la organización para asegurar la implantación de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El control es la función responsable, en lo esencial, de que los recursos de una organización sean obtenidos y empleados conforme a sus objetivos (eficacia), y en los usos más productivos y rentables (eficiencia).

El proceso de control

Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

1) ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?

2) ¿Están logrando los resultados deseados?

1.2.12.1 Evaluación

La evaluación es una operación sistemática, integrada con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores que inciden.

Señala en qué medida el proceso logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados.

Cuando no está funcionando bien determinada estrategia es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

a) Actividades de la evaluación

Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización. Estas son:

- **Analizar factores internos y externos:** Estos representan la base de las estrategias actuales de la firma. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas? ; ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades? ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades? ¿continúan las amenazas siendo amenazas?

- **Medir el desempeño de la organización:** Se debe comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

- **Tomar medidas correctivas:** Estas son requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externa como internamente.

La evaluación de estrategias es una etapa crítica en el proceso de la Gerencia Estratégica debido a que los factores internos y externos sufren cambios. La evaluación de las estrategias es necesaria debido a que el éxito presente no es garantía para el éxito futuro.

b) Sistema de evaluación

La evaluación de estrategias en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto.

1. Sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.
2. Las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Estás deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejerce el control e influencia.

3. Deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es proporciona las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia. En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario.

4. Las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Los informes de evaluación de estrategia deben dar datos adecuados sobre situación como estas.

5. La información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella.

6. El proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro solo por razones evaluativas.

7. Los informes de estrategia deben ser sencillo, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.

8. Es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un tipo de evaluación más detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales. En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y sus subalternos y por ello no se requieren sistemas extensos de información. El conocimiento de los ambientes locales generalmente hacen que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en las empresas pequeñas que en empresas grande.

9. La clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño. Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategias.

c) Planeación contingente

El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Esta clase de plan, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales. Un plan de contingencia incluye cuatro etapas básicas: la evaluación, la planificación, las pruebas de viabilidad y la ejecución.

1.3 Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigación según el concepto de cada autor

De modo que la investigación se puede clasificar de diversas maneras.

"La forma más común de clasificar las investigaciones es aquella que pretende ubicarse en el tiempo (según dimensión cronológica) y distingue entre la investigación de las cosas pasadas (Histórica), de las cosas del presente (Descriptiva) y de lo que puede suceder (Experimental)." (Burbano, 2007)

Por tal motivo podemos tener tres tipos de investigación que son:

- Histórica
- Descriptiva
- Experimental.

La Investigación histórica

Trata de la experiencia pasada, describe lo que era y representa una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos pasados.

El investigador depende de fuentes primarias y secundarias las cuales proveen la información y a las cuáles el investigador deberá examinar cuidadosamente con el fin de determinar su confiabilidad por medio de una crítica interna y externa la cual reflejara el detalle de la investigación.

.

La investigación descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la investigación que trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios:

- Estudio tipo Encuestas
- Estudio de interrelaciones
- Estudios de desarrollo

Estudios tipo encuesta

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas

Estudios de interrelaciones.

Si el objeto es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar, los estudios de esta índole son los estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación.

Estudios de desarrollo

Consiste en determinar no sólo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también en los cambios que se producen en el transcurso del tiempo. En él se describe el desarrollo que experimentan las variables durante un lapso que puede abarcar meses o años.

La investigación experimental

Consiste en la manipulación de una o más variables experimentales no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. El experimento provocado por el investigador, le permite introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.

La investigación experimental sigue las siguientes etapas:

1. Delimitar y definir el objeto de la investigación o problema.
2. Plantear una hipótesis de trabajo.
3. Elaborar el diseño experimental
4. Realizar el experimento
5. Analizar los resultados.
6. Obtener conclusiones
7. Elaborar un informe por escrito.

Existe también la investigación bibliográfica que es la parte inicial de cualquier investigación ya que esta es una amplia búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular.

Los cuales se encuentran en:

- Libros
- Revistas
- Periódicos
- O cualquier documento escrito que brinde un respaldo del tema.

1.4 Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

- **Homogeneidad -** que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

- **Tiempo -** se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

- **Espacio -** se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

- **Cantidad -** se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

1.4.1 Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.

El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población ya que tiene diferentes tipos de muestreo como son:

- **Aleatoria** - cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.

- **Estratificada** - cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.

- **Sistemática** - cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten.

"El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población" (Blazquez, 2001)

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles.

1.5 Instrumentos de recolección de información

"La técnica de recolección de datos es el instrumento a través del cual el investigador puede encontrar la solución a un problema, hipótesis o interrogantes que se ha planteado y a la vez constituye un verdadero proceso de aprendizaje, ya que no se puede realizar una investigación eficaz sin técnica" (Burbano, 2007)

Existen dos tipos de técnicas de la investigación:

- Técnica Documental
- Técnica de Campo

Técnica documental

La cantidad de información que se genera en todo el mundo es inmensa. Los pensadores y científicos sobresalientes la incluyen constantemente al acervo del conocimiento mundial. El adquirir estos conocimientos se hace con frecuencia mediante la investigación documental realizada en fuentes secundarias.

Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación

requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

Tipos de investigación documental

Hay dos tipos de investigación documental: argumentativa e informativa.

- **Argumentativa (exploratoria)**

  Este escrito trata de probar que algo es correcto o incorrecto, deseable o indeseable y que requiere solución. Discute consecuencias y soluciones alternas, y llega a una conclusión crítica después de evaluar los datos investigados.

- **Informativa (expositiva)**

  Este escrito es básicamente un general acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes.

Técnica de campo

El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, del modo que trabajan el arqueólogo y el topógrafo.

- **La encuesta** consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas.

- **La observación** participante combina los procedimientos de las dos primeras. En ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno del estudio y la comunicación con los afectados.

- **El trabajo de campo** se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios.

- **La entrevista** sirve para obtener datos es la más conocida dentro del entorno de la investigación consiste en mantener un dialogo entre personas las cuales sepan del tema a tratar.

CAPÍTULO II
PERFIL ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Filosofía corporativa

2.1.1 Misión

Somos una empresa con valores esenciales formando y capacitando a nuestro personal, llevando a la excelencia nuestro trabajo en el medio competitivo de transporte. (Reglamento interno de la empresa COMBOY SUR S.A, 2012)

Servir a nuestros clientes con efectividad y a tiempo con vehículos de acuerdo a las necesidades.

2.1.2 Visión

Posicionarnos en el mercado ecuatoriano como una Compañía líder en el servicio de apoyo logístico a mediano plazo, Apoyándonos en el talento humano y con el soporte de nuestros socios con el que contamos estimulando el desarrollo institucional y personal. (Reglamento interno de la empresa COMBOY SUR S.A, 2012)

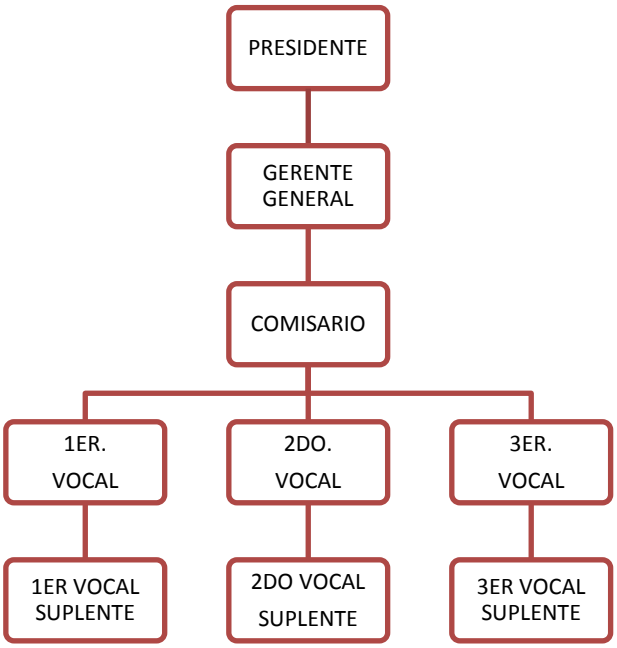
2.1.3 Origen

La compañía denominada "COMBOY SUR S.A.", ha iniciado sus actividades el 15 de marzo del 2005. La compañía tiene domicilio principal en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, en la calle Borbón OE1-35 y Manglar alto. Ciudadela Marielena Salazar.

2.1.4 Objeto

El objeto social de la compañía es la prestación del servicio público de transporte de carga pesada dentro del territorio nacional, tanto en tráileres o en camiones. Además la compañía podrá celebrar todo tipo de actos y contratos permitidos por las leyes del Ecuador, incluida la importación de partes y piezas automotores. (Reglamento interno de la empresa COMBOY SUR S.A, 2012)

2.2 Gráfico Nº 6: Estructura organizacional



Fuente: Reglamento de la Cía. Comboy Sur

2.2.1 Administración y gestión

La Junta General de Accionistas, legalmente constituida, es el órgano supremo de la sociedad. La compañía será administrada por el Presidente, Gerente General. Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del presidente o del gerente, salvo lo dispuesto en el Art. 238 de la ley de Compañías.

El directorio estará integrado por el presidente, el gerente y trece vocales que serán elegidos por la junta general. Los vocales tendrán alternos.

La junta general de accionistas: es el órgano supremo de la compañía y tiene poderes para resolver todos los asuntos relacionados a los objetivos y tomar decisiones que juzgue conveniente. Ninguna persona extraña o ajena a la compañía podrá estar presente en las reuniones de la Junta General. La Junta General estará presidida por el Presidente de la compañía.

El Directorio estará integrado por: el presidente, el gerente, y trece vocales

que serán elegidos por la junta general, los vocales tendrán sus alternos.

Los miembros del directorio tendrán voz y voto excepto el gerente que tendrá voz informativa. El directorio será el cuerpo administrativo de la compañía y sus decisiones deberán ser acatadas por todos los accionistas y empleados que laboren para la compañía, además se nombrará comisiones permanentes de:

- Vigilancia, que es el organismo encargado de supervisar las operaciones de la flota vehicular de la compañía.
- Asuntos sociales, es el organismo de promover el bienestar y desarrollo individual y colectivo de los accionistas.
- Comisión ocasionales: de crédito, accidentes y educación y deportes, estas comisiones estarán integradas por cuatro vocales que serán designados de entre los accionistas de la compañía y presididas por un vocal del directorio.

2.3 Estructura financiera

Capital Social

- El capital social de la compañía es de UN MIL DOLARES (USD 1250), divididos en cien acciones de un valor de USD 12.5 cada una. Este capital se encuentra suscrito en su totalidad y pagado en un 100%.

- Los accionistas tienen derecho a negociar libremente sus acciones sin sujetarse a limitación alguna. Pueden asimismo, concurrir a las Juntas Generales, personalmente o por medio de representantes.

- Los accionistas solo responden a las obligaciones sociales, hasta el monto de sus acciones.

- Los aumentos o disminuciones de capital social, serán acordados por la Junta General con el quórum. En caso de aumento de capital, los accionistas tendrán derechos preferenciales en proporción a sus respectivas acciones, para suscribir dicho aumento.

2.4 Valores

2.4.1 Principios

Para la Compañía COMBOY SUR S.A. se ha planteado los siguientes principios en los que se va a basar la organización:

- Cumplimiento de las tareas asignadas con agilidad y eficiencia.
- Valor agregado a través de la calidad en el servicio.
- Los clientes son primero y la empresa es creada para ellos, todas las decisiones y acciones que tome la Compañía están orientadas a satisfacer las necesidades del cliente.
- Diseño e implementación de nuevos servicios pensando siempre en el cliente.

2.4.2 Valores

Los directivos, funcionarios y empleados de la Compañía Comboy Sur S.A. están identificados con los siguientes valores:

- **Honestidad:** En todas las acciones tanto dentro como fuera de la Compañía intentando siempre proteger los intereses de nuestros clientes y proveedores.

- **Responsabilidad:** Tomar en serio todas las actividades asignadas y cumplir con el trabajo encomendado con una actitud optimista y positiva.

- **Respeto:** El respeto es fundamental dentro de toda institución y en la Compañía no será la excepción, se demuestra respeto, tanto hacia superiores, compañeros, proveedores y clientes, en todas las actividades desarrolladas por la Compañía.

- **Lealtad:** La lealtad se basa en la fidelidad con los clientes, compañeros de trabajo y directivos, como el compromiso con la Compañía para alcanzar sus objetivos.

- **Trabajo en equipo:** Es importante, para poder desarrollar nuevas ideas y hacer efectivas todas las estrategias para el cumplimiento de las actividades planteadas por la Compañía.

- **Profesionalismo:** Cada uno de los miembros de la Compañía debe ser responsable del desarrollo de sus actividades, asumiendo con dedicación y seriedad los compromisos adquiridos en cada uno de sus cargos, respetando las leyes y normas establecidas por las autoridades gubernamentales.

- **Capacitación:** Mejoramiento continúo de las competencias y conocimiento en el campo del desempeño laboral y personal de acuerdo a los cambios tecnológicos en un mundo globalizado.

2.5 Investigación utilizada

Después de analizar los tipos de investigación la metodología utilizada fue la investigación histórica ya que se realizó a través de la recopilación de información histórica relacionada con el tema: como el pasado de la empresa, estado de la empresa, o cualquier tipo de documento que presente un detalle pasado de la empresa.

También se realizó una investigación bibliográfica ya que utilizamos: libros, folletos, entrevistas, revistas y publicaciones de prensa, así como cualquier documento que proporcionó la información necesaria.

Utilizamos la investigación descriptiva porque esta nos permite conocer la realidad de la empresa con sus diferentes variantes con el objetivo de obtener información que permite deducir conclusiones y recomendaciones aceptables, para poder brindar una propuesta a la empresa.

2.6 Población y muestra identificada en la compañía

Por tales motivos dentro de Compañía de Transporte Pesado Comboy Sur cuenta con 66 socios dentro de los cuales se encuentran los directivos que son 5, 1 secretaria, dando un total de 67 personas involucradas para la investigación. Debido a que el tamaño de las poblaciones en el presente estudio es de 67 personas, estos fueron encuestados en su totalidad no realizándose muestreo alguno.

Las técnicas así como los instrumentos que se han utilizado para la recolección de información fueron:

- Encuestas a todos los socios que componen la Compañía para determinar datos cercanos a los problemas así como sus aciertos con los cuales la empresa se ha venido administrando.

- Entrevista a los directivos de la Compañía de Transporte Pesado Comboy Sur.

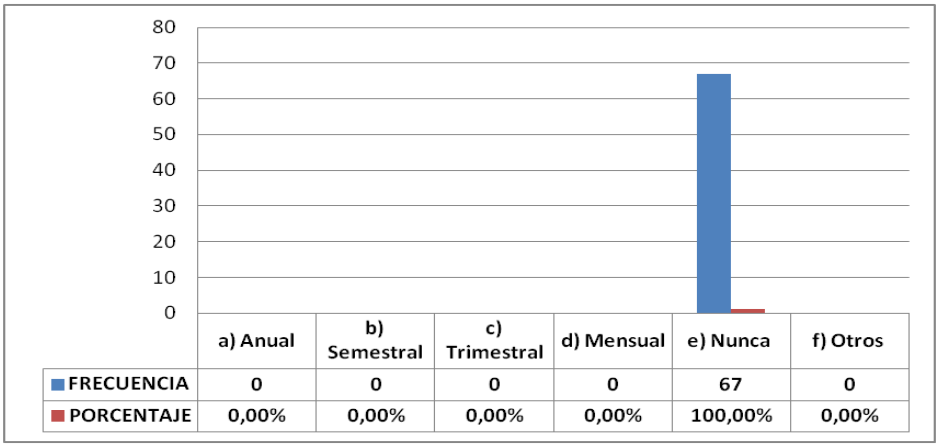
- Elaboración del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

2.7 Tabulación de la encuesta

Tabla Nº 2. Tabulación pregunta 1.- ¿Cada qué tiempo se realiza una planificación estratégica dentro de la empresa?

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Anual	0	0,00%
b) Semestral	0	0,00%
c) Trimestral	0	0,00%
d) Mensual	0	0,00%
e) Nunca	67	100,00%
f) Otros	0	0,00%
TOTAL	67	100,00%

Gráfico Nº 7: Tabulación pregunta 1



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

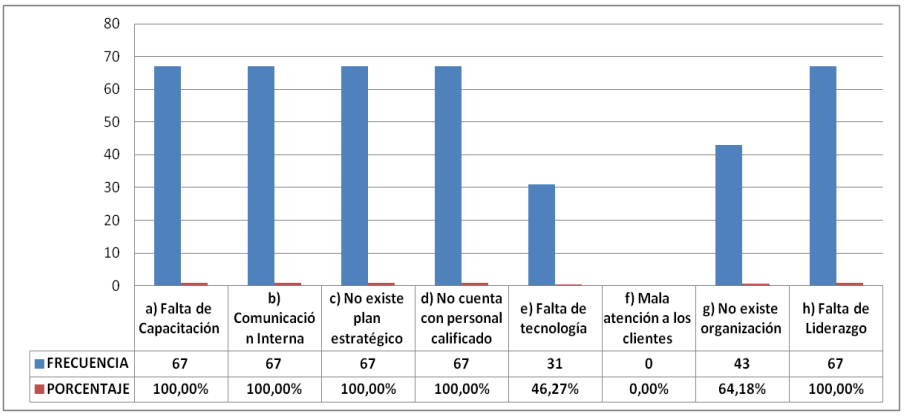
Análisis: Según el cuadro y el gráfico correspondiente nos muestra que el 100% de los clientes internos encuestados afirman que nunca realizan una planificación estratégica.

Interpretación: Los resultados indican que en la Compañía COMBOY SUR S.A. nunca se ha realizado una planificación estratégica debido a que desconocen de esta herramienta la cual busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno ya que facilita la toma de decisiones y el análisis del rumbo que tendrá la Compañía en el futuro.

Tabla Nº 3: Tabulación pregunta 2.- ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Falta de Capacitación	67	100,00%
b) Comunicación Interna	67	100,00%
c) No existe plan estratégico	67	100,00%
d) No cuenta con personal calificado	67	100,00%
e) Falta de tecnología	31	46,27%
f) Mala atención a los clientes	0	0,00%
g) No existe organización	43	64,18%
h) Falta de Liderazgo	67	100,00%

Gráfico Nº 8 Tabulación pregunta 2



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Análisis: El 100% de los encuestados consideran que una de sus principales debilidades es la Falta de Capacitación, 100% debido a que la comunicación interna no es adecuada, 100% no poseen un plan estratégico, 100% responde que no cuenta con un personal calificado, 42.27% que otra debilidad es la falta de tecnología, 64.18% afirman que no existe una organización, 100% dicen no tener liderazgo.

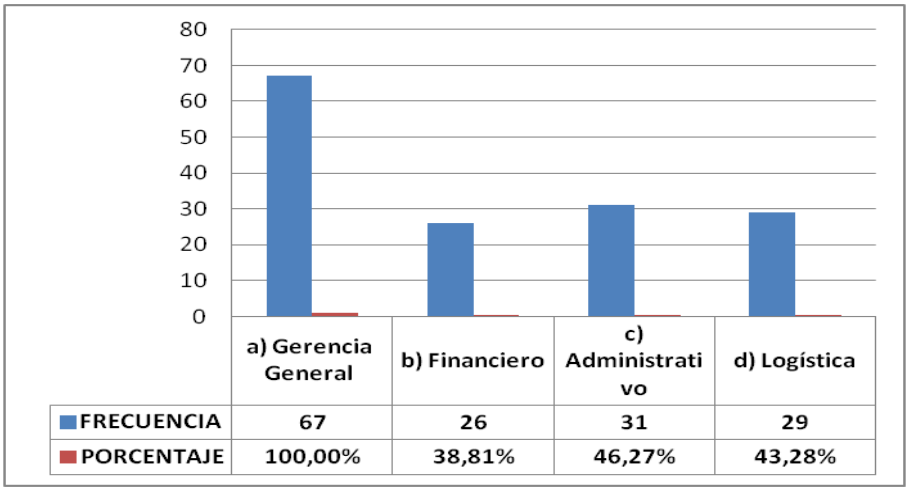
Interpretación: Los resultados indican que en la Compañía COMBOY SUR S.A. Las personas que lideran no están calificadas para los cargos asignados en el manejo de la empresa, la falta de capacitación y comunicación interna ha traído problemas

entre los miembros de la empresa adjunto a esto la falta de tecnología no permite ser competitivos en relación con las otras empresas de transporte pesado.

Tabla Nº 4. Tabulación pregunta 3.- ¿Según su criterio cual es el área que necesita mejorarse dentro de la empresa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Gerencia General	67	100,00%
b) Financiero	26	38,81%
c) Administrativo	31	46,27%
d) Logística	29	43,28%

Gráfico Nº 9: Tabulación pregunta 3



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

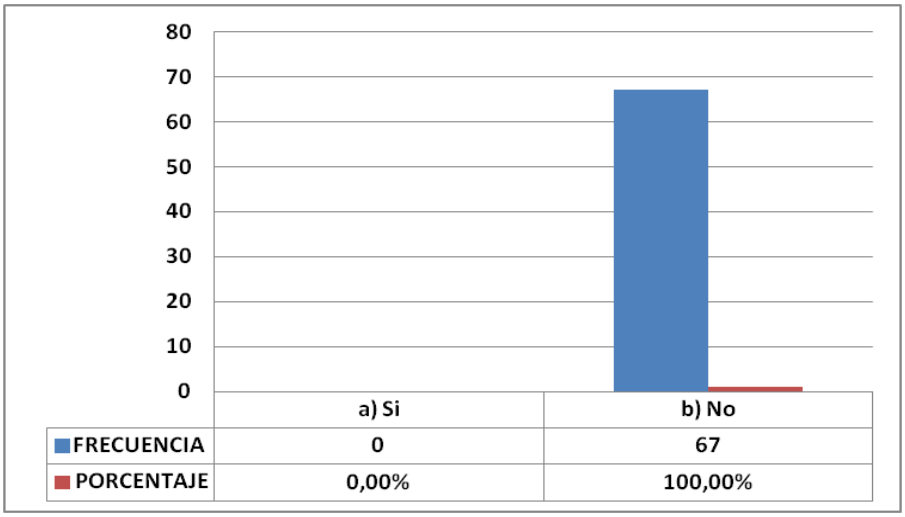
Análisis: El 100% de los encuestados consideran que una de las principales áreas dentro de la empresa que necesita mejorar es la Gerencia General, el 38.81% que necesita mejorar el área Financiera, un 46.27% considera que debe mejorar el área Administrativa y mejorar el área de Logística en un 43.28%.

Interpretación: Según las personas encuestadas en la Compañía COMBOY SUR S.A. coinciden que las áreas prioritarias que deben mejorar dentro de la empresa son; la Gerencia General y el área Administrativa.

Tabla Nº 5. Tabulación pregunta 4.- ¿Existe evaluación del desempeño al personal?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	0	0,00%
b) No	67	100,00%
TOTAL	67	100,00%

Gráfico Nº 10. Tabulación pregunta 4.



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Análisis: Según el cuadro y el gráfico correspondiente nos muestra que el 100% de los clientes internos encuestados afirman que nunca se realiza una evaluación del desempeño.

Interpretación: El resultado muestra que en la Compañía COMBOY SUR S.A. nunca se ha realizado una evaluación del desempeño debido al desconocimiento de dicho proceso.

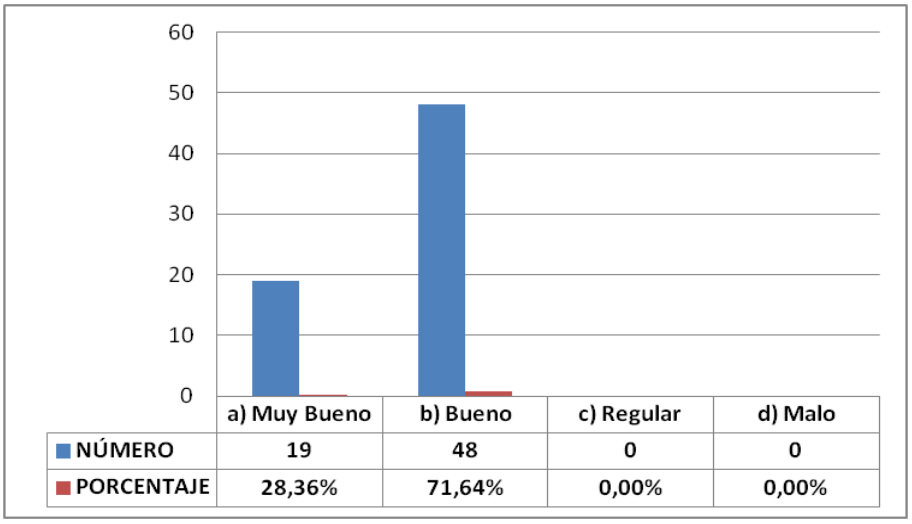
5. ¿Con qué frecuencia es evaluado el desempeño al trabajador?

Un condicionante para responder esta pregunta es la afirmación a la pregunta cuatro y como en dicha pregunta el 100% de los encuestados respondieron negativamente, se reafirma la necesidad de aplicar la evaluación del desempeño al personal.

Tabla Nº6. Tabulación pregunta 6.- ¿Cómo califica el servicio al cliente por parte de la empresa?

	NÚMERO	PORCENTAJE
a) Muy Bueno	19	28,36%
b) Bueno	48	71,64%
c) Regular	0	0,00%
d) Malo	0	0,00%
TOTAL	67	100,00%

Gráfico Nº 11. Tabulación pregunta 6



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

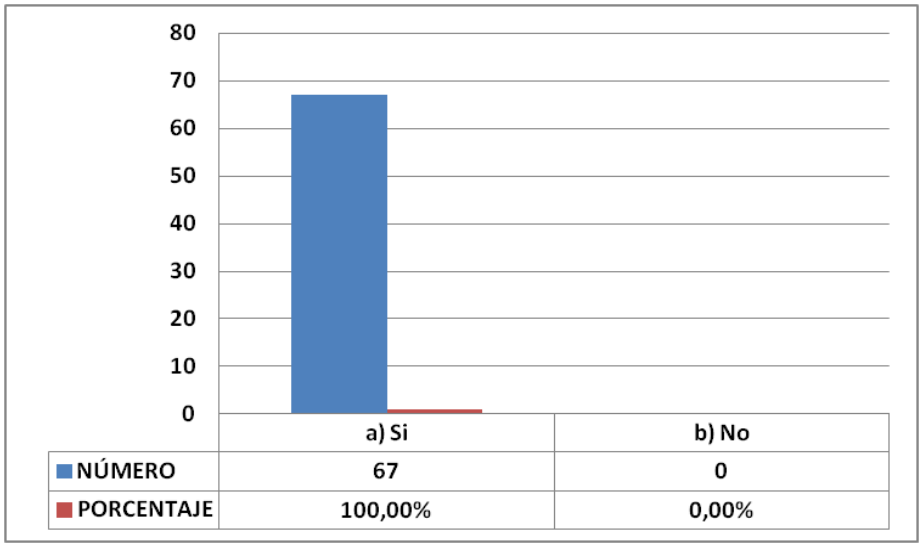
Análisis: Según los datos recolectados nos muestra que los clientes internos encuestados califican al servicio con un 28.63% que es muy bueno; y califican de bueno el 71.64%.

Interpretación: En la Compañía COMBOY SUR S.A. califican a su servicio entre Muy bueno y Bueno debido a que al realizar el servicio, el tiempo de entrega es puntual y siempre la carga llega segura a su destino.

Tabla Nº 7. Tabulación pregunta 7. ¿Existe publicidad en la empresa?

	NÚMERO	PORCENTAJE
a) Si	67	100,00%
b) No	0	0,00%
TOTAL	67	100,00%

Gráfico 12. Tabulación pregunta 7.



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

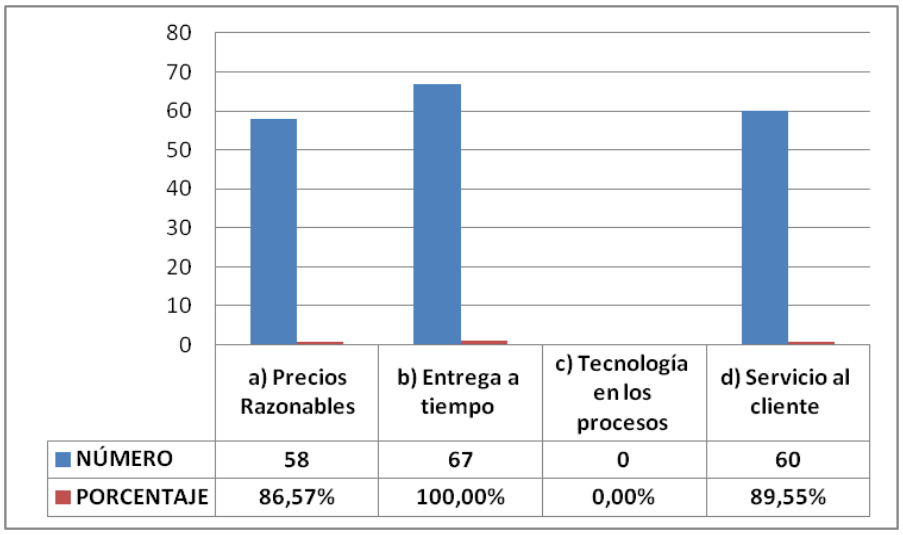
Análisis: Los resultados correspondientes nos muestran que el 100% de los clientes internos encuestados afirman que si tienen publicidad dentro de la empresa.

Interpretación: La Compañía Comboy Sur S.A. tiene publicidad ya que se da a conocer en el mercado por medio de su página web, correo y publican en medios de comunicación como es el periódico, buscan clientes por medio de llamadas telefónicas, pero reconocen que esta publicidad no es suficiente.

Tabla Nº 8. Tabulación pregunta 8.-. ¿Qué diferencia su empresa de la Competencia?

	NÚMERO	PORCENTAJE
a) Precios Razonables	58	86,57%
b) Entrega a tiempo	67	100,00%
c) Tecnología en los procesos	0	0,00%
d) Servicio al cliente	60	89,55%

Gráfico Nº 13. Tabulación pregunta 8.



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

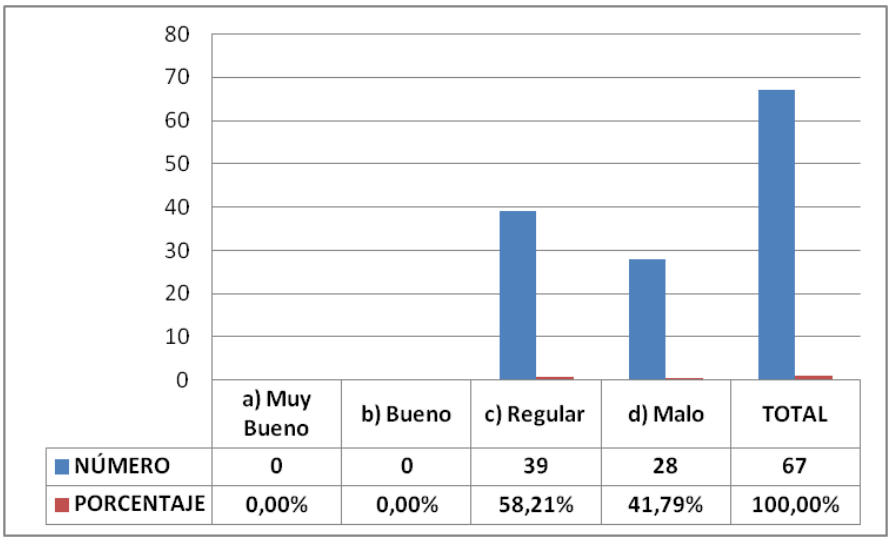
Análisis: Según el cuadro y el gráfico correspondiente nos muestran que los clientes internos encuestados establecen la diferencia en la Entrega a tiempo con 100%, el servicio al cliente con un 89.55% y los precios razonables con un 86.57%.

Interpretación: En la Compañía Comboy Sur S.A. la diferencia con la competencia es la entrega oportuna de carga ya que cumplen con los horarios establecidos, además el servicio eficiente al cliente, con los precios razonables dentro del mercado del transporte, pero falta implementar tecnología en sus procesos que ayuden al mejor desarrollo de la CIA.

Tabla Nº 9. Tabulación pregunta 9.- ¿El clima laboral de la empresa es?

	NÚMERO	PORCENTAJE
a) Muy Bueno	0	0,00%
b) Bueno	0	0,00%
c) Regular	39	58,21%
d) Malo	28	41,79%
TOTAL	67	100,00%

Gráfico Nº 14. Tabulación pregunta 9



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

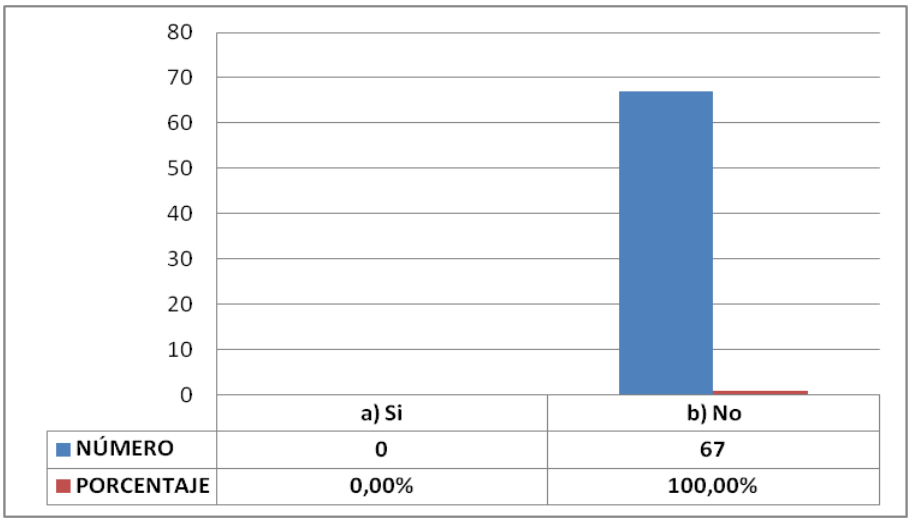
Análisis: Según el cuadro y el gráfico correspondiente muestra que el ambiente laboral dentro de la empresa es regular con un 58.21%, y malo con un 41.79%.

Interpretación: Dentro de la Compañía Comboy Sur S.A. existe un mal ambiente laboral debido a que no están de acuerdo con la gestión de la Gerencia General.

Tabla 10. Tabulación pregunta 10.- ¿Existe capacitación por parte de la empresa?

	NÚMERO	PORCENTAJE
a) Si	0	0,00%
b) No	67	100,00%
TOTAL	67	100,00%

Gráfico Nº 15. Tabulación pregunta 10.



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

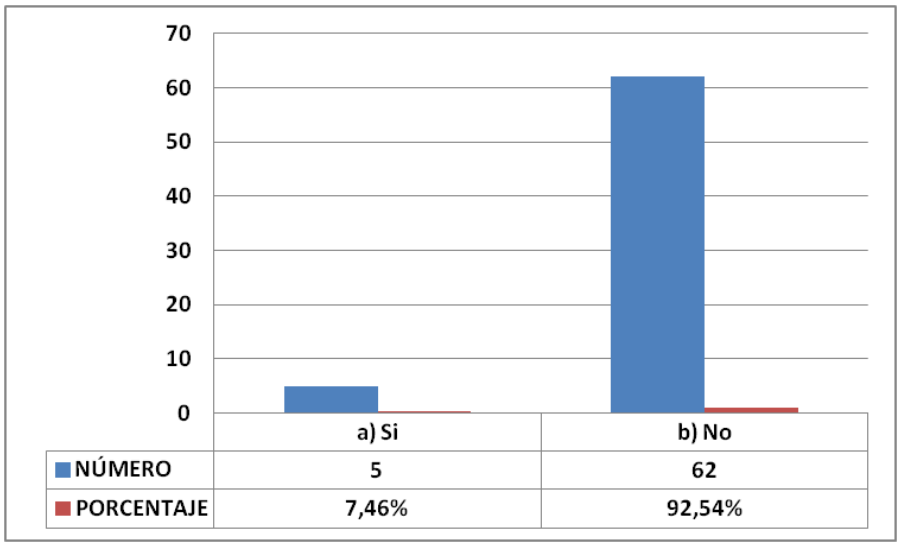
Análisis: Según el cuadro y el gráfico correspondiente muestra que no existe una capacitación dentro de la empresa con un 100%.

Interpretación: Los resultados indican que en la Compañía COMBOY SUR S.A. no se han realizado capacitaciones debido a la falta de planificación de los directivos.

Tabla 11. Tabulación pregunta 11.- ¿Usted se siente motivado en su puesto de trabajo?

	NÚMERO	PORCENTAJE
a) Si	5	7,46%
b) No	62	92,54%
TOTAL	67	100,00%

Gráfico Nº 16. Tabulación pregunta 11.



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Análisis: Según el cuadro y el gráfico correspondiente nos muestra que los clientes internos no se sienten motivados por parte de la empresa con un 93%. Mientras tanto que un 7% dicen sentirse motivados.

Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas en la Compañía COMBOY SUR S.A. no se sienten satisfechos con su puesto de trabajo ya que no existe las condiciones optimas y no perciben ningún tipo de beneficios, mientras que una minoría dice que si se sienten motivados ya que ellos ocupan cargos importantes dentro de la Compañía.

2.7.1 FODA mediante la encuesta

Fortalezas

1. Ubicación de fácil acceso.
2. Marco legal requerido para poder operar en el mercado
3. Unidades de transporte propio
4. Flota de vehículos calificados para el trabajo a nivel nacional
5. Competitividad en precios
6. Cobertura nacional
7. Experiencia del personal en el manejo del trasporte pesado.
8. Buena atención al cliente.
9. Puntualidad y seriedad en las entregas.
10. Disponibilidad para el trabajo.
11. Disponibilidad de recursos financieros
12. Declaración de tributos al día.

Oportunidades

1. Sistema de rastreo satelital permite la optimización en la entrega de la carga.
2. Mejoramiento y buen mantenimiento de las vías a nivel nacional.
3. Demanda de soluciones a problemas de la calidad del combustible más eficiente.
4. Revisión vehicular permite que los vehículos puedan recorren por las carreteras sin temer a quedarse dañado.
5. Las exportaciones e importaciones son un factor primordial para el transporte pesado aumentando la demanda de nuestro servicio.
6. Incremento de la transportación de todo tipo de mercancía entre los países miembros de la Comunidad Andina lo que aumentaría la demanda del transporte pesado.
7. El apoyo del gobierno que brinda a los transportistas para renovar las unidades entregando servicio de calidad amigable con el medio ambiente.
8. Condición a favor para el pago de repuestos e insumos.

9. El servicio del transporte aéreo es más costoso, por lo que las empresas recurren al transporte terrestre pesado.
10. Gran variedad en repuestos e insumos nacionales e importados.
11. No existe servicios sustitutos para el transporte pesado.

Debilidades

1. Falta de una planeación estratégica
2. Bajo nivel tecnológico
3. Estructura organizativa deficiente
4. Mala administración
5. Mal ambiente laboral
6. No existen evaluaciones del desempeño
7. No existen capacitaciones dentro de la empresa
8. El personal no se siente motivado en su puesto de trabajo
9. Deficiente manejo de los recursos financieros
10. Incumplimiento de las políticas de la empresa
11. Falta de trabajo propio.
12. No existen buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.
13. Comunicación deficiente entre los directivos
14. Ausencia de personal calificado en los puestos directivos
15. Falta de inversiones
16. No hay planes de incentivos y compensaciones

Amenazas

1. Recesión de la economía por mala implementación de políticas de exportación.
2. Alta competencia en el área del trasporte pesado
3. Aumento de precios en los repuestos de los camiones.
4. Poca capacidad de inversión en el país
5. Corrupción de las entidades de tránsito.
6. La globalización trae competidores de gran tamaño
7. Nuevos impuesto al impacto ambiental del parque automotor

8. Nueva ley de tránsito
9. Mercado en ligero crecimiento
10. Incertidumbre en el panorama económico interno y externo
11. Cambios repentinos en los sistemas de control aduanero que ocasionan pérdidas de tiempo.
12. Instituciones financieras ofrecen créditos con altas tasas de interés
13. No contar con un sistema de información que regule la actividad económica del trasporte pesado
14. Paralizaciones y bloqueos de carreteras imprevistas perjudicando al trasportista llegar con la mercadería a tiempo
15. Retraso de la entrega de mercancías por esperar a las horas permitidas para el ingreso a la ciudad.
16. Mayor delincuencia en las carreteras del país.

2.7.2 Matriz Holmes

Ponderación
1 = Totalmente probable; importante; relacionado.
0.5 = Medianamente probable; importante; relacionado.
0 = Nada probable; nada importante; nada

Tabla Nº 12. Ponderación Fortalezas

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	TOTAL	Nº IMPORTANCIA
F1	0,5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1,5	**12**
F2	0	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0,5	1	4	**9**
F3	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	1	1	0	0	5	**8**
F4	0	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	6	**1**
F5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	**3**
F6	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	5,5	**2**
F7	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0	5	**6**
F8	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	5	**5**
F9	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0	0	5,5	**4**
F10	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0	5	**7**
F11	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1	2,5	**11**
F12	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0,5	3	**10**

Interpretación: Las fortalezas encontradas según su nivel de importancia son:

F1. Flota de vehículos calificados para el trabajo a nivel nacional

F2. Cobertura nacional

F3. Competitividad en precios

F4. Puntualidad y seriedad en las entregas

F5. Buena atención al cliente

F6. Experiencia del personal en el manejo del trasporte pesado.

F7. Disponibilidad para el trabajo

F8. Unidades de transporte propio

F9. Marco legal requerido para poder operar en el mercado

F10. Declaración de tributos al día

Tabla Nº 13. Ponderación Oportunidades

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	TOTAL	Nº IMPORTANCIA
O1	0,5	1	0	0	1	0,5	1	1	0,5	0	0	5,5	**3**
O2	1	0,5	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0,5	3,5	**7**
O3	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	**11**
O4	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	3	**9**
O5	1	0	0	0	0	0	1	0,5	0	1	0	3,5	**8**
O6	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	1	1	6	**2**
O7	1	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	6,5	**1**
O8	0	0,5	0	0	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5	4	**5**
O9	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	3,5	**6**
O10	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0	0,5	0	3	**10**
O11	1	0	0	0,5	0,5	1	0	0	1	0	1	5	**4**

Interpretación: Las oportunidades encontradas según su nivel de importancia son:

O1. El apoyo del gobierno que brinda a los transportistas para renovar las unidades entregando servicio de calidad amigable con el medio ambiente.

O2. Incremento de la transportación de todo tipo de mercancía entre los países miembros de la Comunidad Andina lo que aumentaría la demanda del transporte pesado.

O3. Sistema de rastreo satelital permite la optimización en la entrega de la carga.

O4. No existen servicios sustitutos para el transporte pesado.

O5. Condición a favor para el pago de repuestos e insumos.

O6. El servicio del transporte aéreo es más costoso, por lo que las empresas recurren al transporte terrestre pesado.

O7. Mejoramiento y buen mantenimiento de las vías a nivel nacional.

O8. Las exportaciones e importaciones son un factor primordial para el transporte pesado aumentando la demanda de nuestro servicio.

O9. Revisión vehicular permite que los vehículos puedan recorren por las carreteras sin temer a quedarse dañado.

O10. Gran variedad en repuestos e insumos nacionales e importados.

Tabla Nº 14 Ponderación Debilidades

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	TOTAL	Nº IMPORTANCIA
D1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	**1**
D2	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	1	0	0	1	1	0,5	5,5	**16**
D3	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	12	**3**
D4	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	13	**2**
D5	1	1	0,5	1	0	0,5	1	1	1	0,5	1	0	0	1	0,5	1	11	**4**
D6	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	6	**15**
D7	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	7	**14**
D8	0,5	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	9,5	**9**
D9	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0	1	1	1	10	**8**
D10	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8	**12**
D11	1	0,5	0	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0	0,5	1	1	0,5	11	**5**
D12	0	0	0,5	1	1	0	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0	8	**10**
D13	0	0	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0,5	8	**11**
D14	1	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0	7	**13**
D15	1	0,5	0	1	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	10,5	**6**
D16	0	0	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0	1	9,5	**7**

Interpretación: Las debilidades encontradas según su nivel de importancia son:

D1. Falta de una planeación estratégica.

D2. Mala administración.

D3. Estructura organizativa deficiente.

D4. Mal ambiente laboral

D5. Falta de trabajo propio.

D6. Falta de inversiones.

D7. No hay planes de incentivos y compensaciones.

D8. Deficiente manejo de los recursos financieros

D9. El personal no se siente motivado en su puesto de trabajo.

D10. No existen buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Tabla Nº 15 Ponderación amenazas

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	TOTAL	Nº IMPORTANCIA
A1	0,5	0,5	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0	0,5	0	0,5	0	0,5	6	**7**
A2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0,5	5,5	**2**
A3	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	5,5	**10**
A4	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	5,5	**11**
A5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	1	1	0,5	0	1	0	0	0	1	0	6	**8**
A6	0	1	0	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	6	**5**
A7	0	0	0,5	0	1	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	4	**14**
A8	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0	1	1	0,5	5	**9**
A9	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	6	**3**
A10	1	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0	1	7	**1**
A11	0	0,5	0	0	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0	0,5	1	0	7	**4**
A12	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	3,5	**15**
A13	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	1,5	**16**
A14	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	1	4	**13**
A15	0	0	0	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0,5	1	5	**12**
A16	0	0	0,5	0	1	1	1	0,5	0	0	1	0	0	0,5	1	0	6,5	**6**

Interpretación: Las amenazas encontradas según su nivel de importancia son:

A1. Incertidumbre en el panorama económico interno y externo.

A2. Alta competencia en el área del trasporte pesado.

A3. Mercado en ligero crecimiento.

A4. Cambios repentinos en los sistemas de control aduanero que ocasionan pérdidas de tiempo.

A5. La globalización trae competidores de gran tamaño.

A6. Mayor delincuencia en las carreteras del país.

A7. Recesión de la economía por mala implementación de políticas de exportación.

A8. Corrupción de las entidades de tránsito.

A9. Nueva ley de transito.

A10. Aumento de precios en los repuestos de los camiones.

Tabla Nº 16. Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

Peso: Probabilidad posición que afecta a la empresa 1 = Absolutamente importante. 0 = Nada importante.	**Calificación:** Importancia relativa del factor para alcanzar el éxito de la empresa. 1 = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3 = Fuerza menor 4 = Fuerza mayor

	PESO	CALIFICACIÓN	VAL. PONDERADO
F1	0,06	4	0,24
F2	0,06	4	0,24
F3	0,06	4	0,24
F4	0,06	4	0,24
F5	0,06	4	0,24
F6	0,06	3	0,18
F7	0,05	3	0,15
F8	0,05	3	0,15
F9	0,06	3	0,18
F10	0,02	3	0,05
D1	0,06	2	0,12
D2	0,05	2	0,10
D3	0,04	2	0,09
D4	0,05	2	0,11
D5	0,06	1	0,06
D6	0,04	1	0,04
D7	0,00	2	0,00
D8	0,04	1	0,04
D9	0,04	1	0,04
D10	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00	TOTAL	2,66

Interpretación:

El valor ponderado es 2,66 está por arriba de la medida de 2,50, lo cual nos quiere decir que están manejando las debilidades con la finalidad de que no afecten a las fortalezas.

Tabla Nº 17. Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

Peso: Probabilidad; posición que afecta a la empresa 1 = Absolutamente importante. 0 = Nada importante.	**Calificación:** Importancia relativa del factor para alcanzar el éxito de la empresa. 4= Una respuesta superior 3= Una respuesta superior a la medida 2= Una respuesta media 1= Una respuesta mala

	PESO	CALIFICACIÓN	VAL. PONDERADO
O1	0,06	2	0,12
O2	0,04	1	0,04
O3	0,05	1	0,05
O4	0,06	2	0,12
O5	0,04	4	0,16
O6	0,05	2	0,10
O7	0,06	4	0,24
O8	0,06	1	0,06
O9	0,05	3	0,15
O10	0,05	4	0,20
A1	0,06	1	0,06
A2	0,05	1	0,05
A3	0,05	1	0,05
A4	0,05	1	0,05
A5	0,05	1	0,05
A6	0,04	1	0,04
A7	0,04	1	0,04
A8	0,05	1	0,05
A9	0,05	1	0,05
A10	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00	TOTAL	1,72

Interpretación:

El valor ponderado es 1,72 está por debajo de la medida de 2,50, lo cual nos indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades que se le presentan y no está evitando las amenazas externas que se le están presentando.

2.7.3 Matrices de acción

Tabla Nº 18. Matrices de acción de áreas ofensivas de iniciativa estratégica "FO"

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	TOTAL
F1	1	5	1	5	5	3	1	1	3	1	26
F2	1	5	1	3	5	5	3	1	1	1	26
F3	3	5	1	5	5	5	1	3	1	3	32
F4	1	3	3	3	3	1	5	1	3	1	24
F5	1	5	3	3	5	3	1	3	3	3	30
F6	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	18
F7	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	14
F8	1	3	1	3	3	5	1	1	1	1	20
F9	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	14
F10	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
TOTAL	14	36	14	32	32	28	16	14	16	14	

Ponderación

5= Alta; Totalmente relacionado.
3= Media; Medianamente relacionado.
1= Baja; Nada relacionado.

Indicador Fortalezas-Debilidades

$$\frac{\boldsymbol{VALOR\ DE\ LA\ MATRIZ}}{\boldsymbol{Ponderación\ Alta \times Nº\ de\ filas \times Nº\ de\ columnas}}$$

$$\frac{\mathbf{216}}{\mathbf{5 \times 10 \times 10}} \times \mathbf{100 = 43,20\%}$$

La empresa aprovecha el 43.20% de sus fortalezas frente a sus oportunidades del mercado esto nos muestra que debemos potencializar el aprovechamiento de las fortalezas para mejorar las oportunidades de mejor manera.

Tabla Nº 19 Matrices de acción de áreas de respuesta estratégica "FA"

AMENAZAS / FORTALEZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL
F1	1	5	3	3	5	1	1	3	1	3	26
F2	1	3	3	1	3	3	1	1	3	1	20
F3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	18
F4	1	5	1	3	1	1	1	3	3	1	20
F5	1	5	3	1	3	1	1	1	1	1	18
F6	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	16
F7	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	14
F8	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	16
F9	1	5	3	1	1	1	1	3	1	1	18
F10	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	14
TOTAL	12	42	20	14	26	12	10	16	14	14	

Ponderación

5= Alta; Totalmente relacionado.
3= Media; Medianamente relacionado.
1= Baja; Nada relacionado.

Indicador Fortalezas-Amenazas

$$\frac{\boldsymbol{VALOR\ DE\ LA\ MATRIZ}}{\boldsymbol{Ponderación\ Alta \times Nº\ de\ filas \times Nº\ de\ columnas}}$$

$$\frac{\mathbf{180}}{\mathbf{5 \times 10 \times 10}} \times \mathbf{100 = 36,00\%}$$

La CIA. Disminuirá en un 36,00% el impacto de las amenazas del mercado, haciendo un buen uso de las fortalezas que tiene la empresa.

Tabla Nº 20. Matrices de acción de áreas de mejoramiento estratégico "DO"

OPORTUNIDADES / DEBILIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	TOTAL
D1	1	3	3	5	3	3	1	3	3	1	26
D2	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	18
D3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	12
D4	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	16
D5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D6	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	16
D7	3	3	5	3	3	1	1	3	1	1	24
D8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
TOTAL	14	16	24	20	16	14	10	16	12	10	

Indicador Debilidades-Oportunidades

Ponderación

5= Alta; Totalmente relacionado.

3= Media; Medianamente relacionado.

1= Baja; Nada relacionado.

$$\frac{\textit{VALOR DE LA MATRIZ}}{\textit{Ponderación Alta} \times \textit{Nº de filas} \times \textit{Nº de columnas}}$$

$$\frac{\mathbf{152}}{\mathbf{5 \times 10 \times 10}} \times \mathbf{100} = \mathbf{30,42}\%$$

Las debilidades de la CIA. Se ven limitadas en un 30.42% el aprovechamiento de las oportunidades con las que cuenta la CIA.

COMBOY SUR. S.A

Tabla Nº 21. Matrices de acción de áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA"

AMENAZAS / DEBILIDADES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL
D1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	16
D2	1	5	3	1	3	1	1	1	1	1	18
D3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	16
D4	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	14
D5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D6	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	12
D7	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	16
D8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
TOTAL	12	22	18	10	20	10	10	10	10	10	

Ponderación

5= Alta; Totalmente relacionado.

3= Media; Medianamente relacionado.

1= Baja; Nada relacionado.

Indicador Debilidades-Amenazas

$$\frac{\boldsymbol{VALOR\ DE\ LA\ MATRIZ}}{\boldsymbol{Ponderación\ Alta \times Nº\ de\ filas \times Nº\ de\ columnas}}$$

$$\frac{\mathbf{132}}{\mathbf{5 \times 10 \times 10}} \times \mathbf{100 = 26,40\%}$$

Tanto las debilidades como las amenazas del mercado afectan en un 26.40% la gestión de la empresa hacia el futuro.

Tabla Nº 22 Matriz de Factores	
Factores internos	**Factores externos**
Fortalezas	**Oportunidades**
F1. Flota de vehículos calificados para el trabajo a nivel nacional.	**O1.** El apoyo del gobierno que brinda a los transportistas para renovar las unidades entregando servicio de calidad amigable con el medio ambiente.
F2. Cobertura nacional	**O2.** Incremento de la transportación de todo tipo de mercancía entre los países miembros de la Comunidad Andina lo que aumentaría la demanda del transporte pesado.
F3. Competitividad en precios	
F4. Puntualidad y seriedad en las entregas	**O3.** Sistema de rastreo satelital permite la optimización en la entrega de la carga.
F5. Buena atención al cliente	**O4.** No existen servicios sustitutos para el transporte pesado.
F6. Experiencia del personal en el manejo del trasporte pesado.	**O5.** Condición a favor para el pago de repuestos e insumos.
Debilidades	**Amenazas**
D1. Falta de una planeación estratégica	**A1.** Incertidumbre en el panorama económico interno y externo.
D2. Mala administración.	**A2.** Alta competencia en el área del trasporte pesado.
D3. Estructura organizativa deficiente.	**A3.** Mercado en ligero crecimiento.
D4. Mal ambiente laboral.	**A4.** Cambios repentinos en los sistemas de control aduanero que ocasionan pérdidas de tiempo.
D5. Falta de trabajo propio.	**A5.** La globalización trae competidores de gran tamaño.
D6. Falta de inversiones.	**A6.** Mayor delincuencia en las carreteras del país.

Fuente: Balseca David y Cadena Luis

Tabla Nº 23 Matriz Estratégica	
Estrategia FO	**Estrategia DO**
F1+F6+O1+O4+O5: Brindar un servicio de alto rendimiento para ser competitivo con relación a la competencia. **F1+F2+O2+O4:** Realizar campañas publicitarias para dar a conocer el servicio de calidad a nivel nacional e internacional, aprovechando la demanda existente. **F4+O3+F2+F4+F5:** Contratar un sistema de rastreo satelital para optimizar las entregas de las mercancías, para monitorear a las unidades de Comboy Sur S.A. dando mayor seguridad en caso de robo. **F3+F2+F1+O4+O5:** Realizar convenios con empresas distribuidoras de repuestos ya que se tiene varios tipos de vehículos de diferente tonelaje lo que nos permitirá satisfacer las necesidades y las exigencias de los clientes. **F4+F3+F2+O2+O1:** Realizar campañas de capacitación en el manejo de los diferentes tipos de carga para brindar un mejor servicio de calidad.	**D1+O1+O2+O4:** Diseñar una planificación estratégica para la empresa. **D6+D3+O1:** Inscribirse en cursos de capacitación y entrenamiento para el manejo de las empresas de transporte pesado, aprovechando los recursos existentes dentro de la empresa. **O3+D6:** Invertir en un sistema de rastreo satelital para optimizar el servicio de transporte de carga pesada. **D6+D5+O2+O4+O1:** Mejorar la publicidad ya existente para llegar a ser reconocidos en el servicio de transporte pesado para tener nuevos clientes. **D5+D2+O1+O2:** Aprovechar el apoyo del gobierno para capacitarse en el manejo de las empresas. **O5+D1+D6+O1:** Implementar servicios complementarios como incluir servicio personalizado y asesoría técnica en el manejo de las mercancías.
Estrategia FA	**Estrategia DA**
F1+A1+A2: Utilizar la existencia de los vehículos calificados para darlos a conocer en el mercado como compañía legalmente constituida. **F4+F5+A5+A2:** Aprovechar la puntualidad y la seriedad del servicio con los vehículos propios para generar preferencia de clientes por nuestra compañía. **F3+A3:** Establecer una política de precios acorde a las necesidades y exigencias de los clientes. **F1+A4:** Aprovechar la experiencia en las vías del país para optimizar el traslado de las mercancías de un lugar a otro. **F6+A6:** Aprovechar la experiencia en el manejo del transporte pesado para circular por las vías más seguras del país y prevenir los robos.	**A1+A2+D6+D1:** Fortalecer la promoción de la empresa para captar clientes. **A3+D1+A5+D5:** Fortalecer la planeación de la empresa para mejorar los precios del transporte para enfrentar la competencia. **A4+D4+D3:** Inscribir en cursos de capacitación para el manejo de los recursos y a actualización de la información y estar al tanto de los cambios.

Fuente: Balseca David y Cadena Luis

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÍA. DE TRANSPORTE PESADO "COMBOY SUR" S.A

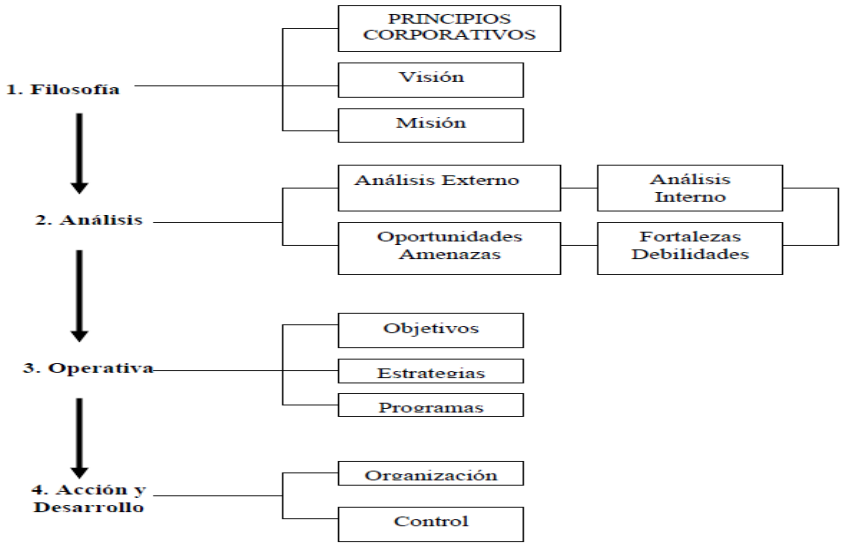
3.1 Descripción

La planificación estratégica 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.

3.2 Modelo de planeación estratégica

Tomando en consideración la información recopilada en el análisis situacional de la empresa se ha planteado el modelo de gerencia estratégica del autor Quizhpe Víctor este modelo nos permite desarrollar una propuesta que direccione los esfuerzos de la empresa hacia la consecución de objetivos claros, permitiendo que todos y cada uno quienes forman parte de "Comboy Sur S.A" se sienta identificado con su nueva filosofía o cultura corporativa y trabajen en forma mancomunada en beneficio único de la evolución y desarrollo positivo de la empresa

Modelo gerencia estratégica



Fuente: (Quizhpe, 2006)

3.3 Desarrollo del modelo gerencia estratégica en la Cía. Comboy Sur S.A

3.3.1 Filosofía corporativa

Existen varios conceptos de filosofía corporativa, por ejemplo, se define la filosofía corporativa como *"la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios"* (Bretones & Mañas, 2008)

A continuación se muestra la propuesta de la nueva filosofía corporativa pa la empresa Comboy Sur S.A

3.3.1.1 Definición del negocio de la empresa Comboy Sur S.A

La clara y precisa definición del negocio es el punto de partida de todo pensamiento y planificación estratégica, lo que a su vez ayuda para profundizar, combinar y extender el alcance del negocio.

Comboy sur S.A se dedica a dar servicio de transporte pesado a las pequeñas, medianas y grandes empresas.

- **Negocio real:** La empresa Comboy Sur S.A se dedica a prestar el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional a las empresas comercializadoras e industriales.

- **Negocio potencial:** Ofrecer al cliente variedad en el tipo de vehículos de acuerdo a sus necesidades y el tipo de carga que se va a transportar, formas de pago flexible para la mercadería, precio competitivo, fomentando relaciones comerciales excelentes.

- **Negocio futuro:** Ser una empresa competitiva en el servicio de transporte pesado que lidere el mercado nacional e internacional.

3.3.1.2 Valores

"Se los puede definir como los "*descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades laborales del negocio "* (Salazar, 2008)

Tabla N°24: Tabla de valores existentes y propuestos Comboy Sur S.A.

Situación	Valores	Aplicación
Valores Existentes	Honestidad	Basar nuestra actividad productiva en la honestidad
	Responsabilidad	Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes
	Respeto	Hacia nuestros clientes, empleados y proveedores
	Lealtad	Fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos
	Profesionalismo	Asumir con dedicación y seriedad los compromisos adquiridos en cada uno de los cargos dentro de la empresa
Valores Faltantes	Trabajo en Equipo	La participación y el conceso de empleados , directivos y socios genera confianza mutua la cual ayuda a resolver conflictos
	Confianza	Constituye la herramienta básica y fundamental para un buen ambiente de trabajo
	Trasparencia	Los procedimientos deben ser conocidos y claros
	Comunicación	La participación propicia las comunicaciones abiertas lo que genera un grupo consolidado.
	Servicio	Es la acción capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y superar las expectativas.

Fuente: Cía. Comboy Sur

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis.

a) Matriz axiológica de valores

La matriz axiológica nos permitirá determinar los valores que determinarán la conducta y el comportamiento de quienes forman parte de la estructura de la empresa Comboy Sur S.A.

Tabla N° 25: Matriz axiológica de valores de la empresa Comboy Sur S.A.

Grupo / Valores	Administrativos	Operativos	Proveedores	Clientes	Competencia
Honestidad	X	X	X	X	-
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	-	X	-
Profesionalismo	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	-	-	-
Confianza	X	X	X	X	-
Compartir	X	X	-	X	-
Comunicación	X	X	X	X	-
Servicio	X	X	X	X	X

Fuente: Cía. Comboy Sur

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis.

3.3.1.3 Principios

Son los elementos éticos que sirven para orientar la conducta aceptada de la empresa definiendo el liderazgo de la misma.

Los principios propuestos para la empresa COMBOY SUR SA son aplicados para los empleados, proveedores, comunidad y clientes los cuales nos ayudaran a tener una buena relación con todo el entorno de la empresa.

Tabla N° 26: Matriz axiológica de principios para Comboy Sur S.A.

Principios	Aplicación
Trabajo en equipo ordenado y seguro	La empresa tendrá un ambiente saludable de convivencia que permita mejorar cada día más.
Basar el prestigio de la empresa por su lealtad, puntualidad , fidelidad y respeto hacia el cliente	La empresa basara su actividad productiva en la lealtad, puntualidad, fidelidad, respeto hacia el cliente, comunidad y proveedores
Calidad del servicio con responsabilidad y honestidad	Dar calidad en todos los servicios que brinda la empresa.
Comunicación por parte de todas las áreas de la empresa	La empresa propenderá la unión a través de la información.

Fuente: Cía. Comboy Sur

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis.

3.3.1.4 Visión

Se refiere a la imagen futura de la empresa basada en valores y convicciones de sus integrantes esta es creada por las personas encargadas.

La visión establece el escenario en el que se desea posicionar a la empresa en el futuro

a) Elementos claves de la visión

- Posición en el mercado: Líder, Reconocido
- Tiempo: 5 años
- Ámbito del mercado: Nacional
- Productos o servicios:
  - Transporte de carga pesada
  - Valores:
  - Honestidad
  - Respeto
  - Responsabilidad
  - Lealtad
  - Profesionalismo
  - Trabajo en equipo
- Principio organizacional: Calidad del servicio con responsabilidad y honestidad.

Gráfico N° 17: Visión propuesta para Comboy Sur S.A

En el año 2016 convertirnos en una compañía proveedora de servicios logísticos de transporte pesado del más alto nivel en el país, caracterizada por brindar un servicio óptimo de calidad con responsabilidad y honestidad, cumpliendo los más altos estándares de confiabili|ad para los clientes ,satisfaciendo sus necesidades y exigencias.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis.

3.3.1.5 Misión

Es la razón de ser de la empresa el motivo por el cual existe, define las necesidades a satisfacer, los clientes a alcanzar los productos y servicios a ofertar.

a. Elementos clave

- **Naturaleza del negocio:** Transporte de carga pesada
- **Razón para existir**: Comboy Sur S.A: dar soluciones en el transporte de carga pesada en forma eficiente y oportuna.
- **Mercado al que sirve:** Empresas comercializadoras e industriales a nivel nacional
- **Principios y valores**:
  - Trabajo en equipo
  - Creatividad,
  - Responsabilidad
  - Confianza
  - Comunicación

Gráfico N° 18: Misión propuesta Comboy Sur S.A

Somos una compañía ecuatoriana comprometida a brindar servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, con una gestión competitiva que permita alcanzar rentabilidad y desarrollo, generando un servicio de calidad hacia los clientes, accionistas y la sociedad en general.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

3.4 Análisis del entorno de Comboy Sur S.A

El análisis consiste en detectar y evaluar acontecimientos que suceden en el medio de la empresa.

3.4.1 Análisis del macro entorno

Son aquellos factores con tendencias nacionales o globales los cuales afectan a la empresa.

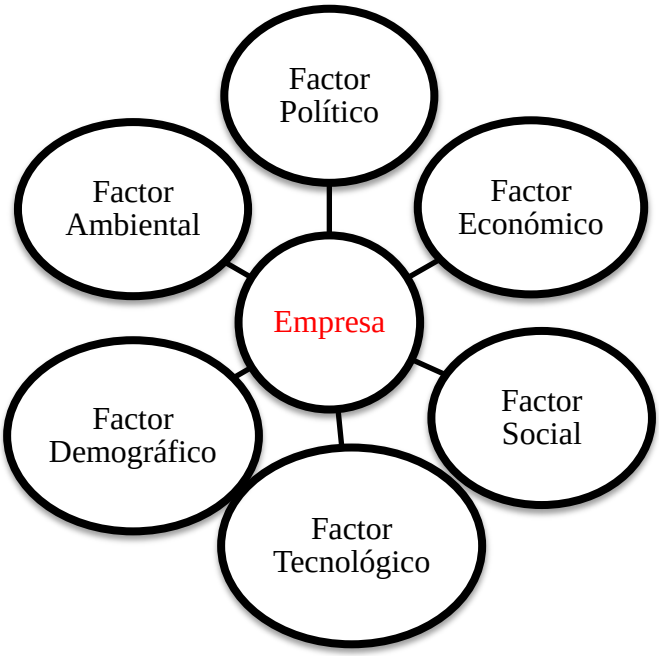


Gráfico N° 19: Factores del macro entorno

Fuente: Humberto Serna

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

3.4.1.1 Factor político

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión directa e indirecta en el desarrollo productivo y comercial de la empresa.

Existen varios elementos para analizar el factor político que rodea a la empresa entre los principales tenemos:

a) Gobernabilidad

La inestabilidad política que sufrió el país en los primeros siete años después de la dolarización llevo a generar desconfianza para las inversiones, aumentando el índice de riesgo país produciendo un decremento en las importaciones y exportaciones, provocando que el sector del transporte pesado tenga menos ingresos.

En la actualidad vivimos una etapa de cambios trascendentales en la gobernabilidad del país ya que se generaron nuevas políticas de estado para las importaciones y exportaciones, el mejoramiento potencial de las vías y los subsidios a las empresas nacionales provoco una reactivación económica para el sector del transporte pesado**.**

b) Seguridad jurídica

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.

Es importante que las empresas tengan confianza en acuerdos y contratos realizados en el país y que los mismos se respeten, para Comboy Sur S.A y todas las empresas de transporte pesado a nivel general es sumamente importante el respaldo de una buena seguridad jurídica para el desarrollo normal de sus actividades.

c) Políticas de integración regional

A la luz de la historia reciente del país, sobresalen dos elementos interpretativos esenciales que marcan no sólo a Ecuador sino a toda América Latina. En primer lugar la realidad geopolítica continental que vive un momento muy importante nunca antes visto desde los años setenta. Con gobiernos claramente con corrientes ideológicas Comunistas en Cuba, Venezuela, últimamente Ecuador y Bolivia. Y con gobiernos de avanzada en su política internacional en Uruguay, Argentina y Brasil. Defienden el derecho a un desarrollo continental, todos los cambios producidos en los últimos años han hecho de que las fronteras convencionales casi desaparezcan convirtiéndose en un continente, una nación en el que no exista división entre ideologías. Esto produce que el trasporte pesado a nivel mundial genere nuevas estrategias de negocio para poder competir en un ambiente globalizado.

3.4.1.2 Factor económico

El factor económico toma en consideración los siguientes aspectos que influyen a la Compañía COMBOY SUR S.A. en el desarrollo de sus actividades:

a) Inflación

"La inflación, en economía, es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias primas, energía, salario, etc.). Si se produce una baja continuada de los precios se denomina deflación." (Dornbusch & Fischer)

La inflación es uno de los factores más importantes para el transporte, ya que el aumento del precio de los insumos que son necesarios para operar dentro del

transporte como son los repuestos y lubricantes en general disminuyen la utilidad y la dificultad de conseguir repuestos originales a precios módicos.

Mediante la siguiente tabla y gráfico podemos observar la evolución de la inflación en los últimos años.

Tabla N° 27: Porcentaje Inflación de los últimos cinco años

Año	Inflación %
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.55%
2011	3.37%
2012	5.22%

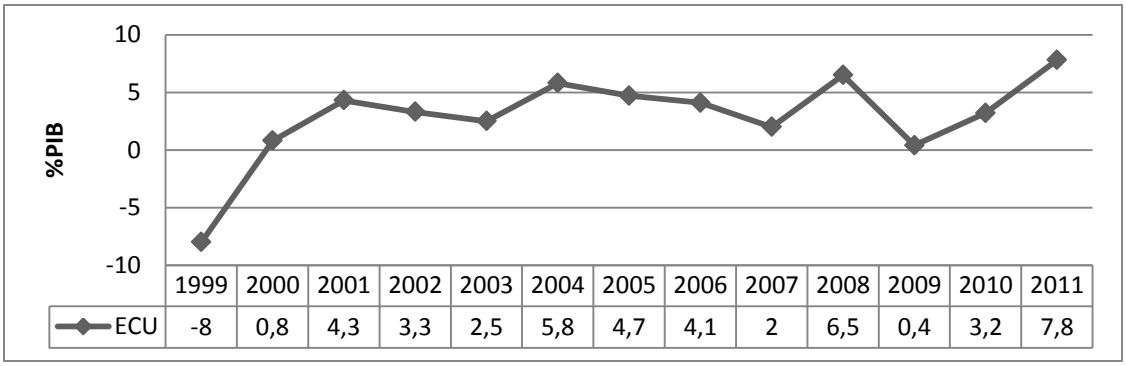
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

b) Producto interno bruto (PIB)

El PIB Ecuatoriano ha tenido una evolución positiva en los últimos 27 años pues ha cuadruplicado su valor gracias a las exportaciones de petróleo, flores, banano, camarones etc…, existen sectores productivos que aún se encuentran en desarrollo motivados por políticas gubernamentales de crédito, provocando la necesidad de medios de trasporte para trasladar productos, tomando en cuenta este indicador el servicio de transporte de carga pesada encuentra con aumento positivo en sus utilidades.

Gráfico N° 20: Producto interno bruto del Ecuador *(PIB)*



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

c) Tasas de interés

"Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero". (Ayala, 1996)

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

Las tasas de interés son muy importantes al momento de acceder a un crédito o a un financiamiento, con respecto al transporte de carga pesada, en este Gobierno se ha efectuado el financiamiento de nuevas unidades a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) otorgando tasas de interés accesibles y cómodas para poder generar proyectos e inversiones.

La Corporación Financiera Nacional (CFN) hasta septiembre de este año, con respecto al parque automotor maneja las siguientes tasas de interés.

Tabla N°28: Tasas de interés de la corporación financiera nacional (CFN)

Parque Automotor	
Plazo (años)	Tasa Efectiva
1 a 5	9,25%
6 a 8	9,75%
Microcrédito Transporte Público	
Plazo (años)	Tasa Efectiva
1 a 5	9,75%
Crédito Transporte Público	
Plazo (años)	Tasa Efectiva
1 a 5	9,75%
6 a 8	10,25%
Crédito Transporte Usados	
Plazo (años)	Tasa Efectiva
1 a 5	10,25%
Crédito Transporte Urbano	
Plazo (años)	Tasa Efectiva
1 a 5	7,50%
6 a 8	8,00%

Fuente: Corporación Financiera Nacional CFN.

Cabe recalcar que para obtener un préstamo en la Corporación Financiera Nacional (CFN) la Cía. COMBOY SUR S.A debe ser afiliada a la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (FENATRAPE).

3.4.1.3 Factor social

Se encarga de análisis de las características generales y específicas de grupos determinados.

Se puede establecer como condiciones sociales al estado general de los valores dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella.

a) Valores y principios

Considerando que actualmente la mayor parte de la sociedad ecuatoriana siente que los valores y principios se están deteriorando con el transcurso del tiempo, debido a que actualmente ya no son tomados en cuenta en el cotidiano vivir.

Es de vital importancia que en la Cía. Comboy sur S.A se establezcan los valores y principios de tal forma que sus potenciales clientes, sin necesidad de leerlos en una placa los perciban, permitiendo a la empresa posicionarse en el mercado y mejorar la calidad de sus productos y servicios, para crear un carácter organizacional correcto y apreciable en la sociedad.

b) Desempleo

Los índices de desempleo en los últimos años han demostrado tendencia a la baja, lo que favorece a la economía ecuatoriana.

Gráfico N° 21: Índices de empleo, desempleo y sub empleo

	2011	2012
DESEMPLEO	5,55%	4,63%
OCUPACION	48,07%	51,48%
SUBEMPLEO	45,46%	41,88%

Fuente: INEC

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

3.4.1.4 Factor tecnológico

Hace referencia a los varios adelantos en cuestión de tecnología que inciden en la productividad o funcionalidad de Comboy sur S.A

En la actualidad, las empresas de transporte valoran fundamentalmente:

- Sistemas de localización, seguimiento y trazabilidad
- Sistemas de comunicaciones móviles (GSM, GPS, Etc.)

Sacar provecho de las tecnologías de información es un requisito para las empresas de transporte por que esto ayuda a:

- Aumentar culturalmente la tecnología
- Ofrecer ventajas competitivas y aumenta el papel del transporte en la cadena de valor de los productos trasladados.
- Genera una mayor fuerza logística dentro de la empresa

a) Tecnologías disponibles

- Relacionadas con la mecánica del camión:
    - Diseño del motor e incorporación de sensores, inyección diesel, suspensión neumática, frenos ABS y ASR, tacó-grafo digital, etc.
- Comunicaciones Móviles:
    - Permiten la conexión entre una terminal de ordenador en el vehículo y la central, centros de gestión de tráfico, para transmitir datos on-line.
    - *"Trunking para cobertura regional, GSM para cobertura europea y satélite para cobertura mundial".* (Wikipedia.org, 2012)
- Sistemas de Localización:
    - Mayor precisión de los sistemas localizadores GPS para gestión de flotas, apoyados en sistemas cartográficos
    - Nuevas generaciones de hardware más fiables y de menor costo.

b) Beneficios de la tecnología

Permite identificar los diferentes factores que inciden en las empresas de transporte pesado como:

- Logística interna y externa todo lo que tiene que ver con:
    - Disponibilidad de vehículos
    - Localización de vehículos
    - Asignación de servicios
    - Planificación de rutas/navegación
    - Información de tráfico
    - Asistencia en ruta (emergencias)
    - Trazabilidad (quien, donde, cuando, incidencias, etc.).
- Integrar a todas las áreas de la empresa:
    - Relaciones con la Administración
    - Relaciones con los clientes
    - Relaciones con los proveedores
    - Relaciones logísticas
    - Relaciones talento humano.
- Permite mejorar la eficiencia con
    - Menor coste de seguros

- Menos kilómetros y paralizaciones de vehículos
- Menos inversión en activos (menos vehículos)
- Menor Inactividad laboral
- Menor coste de subcontratación

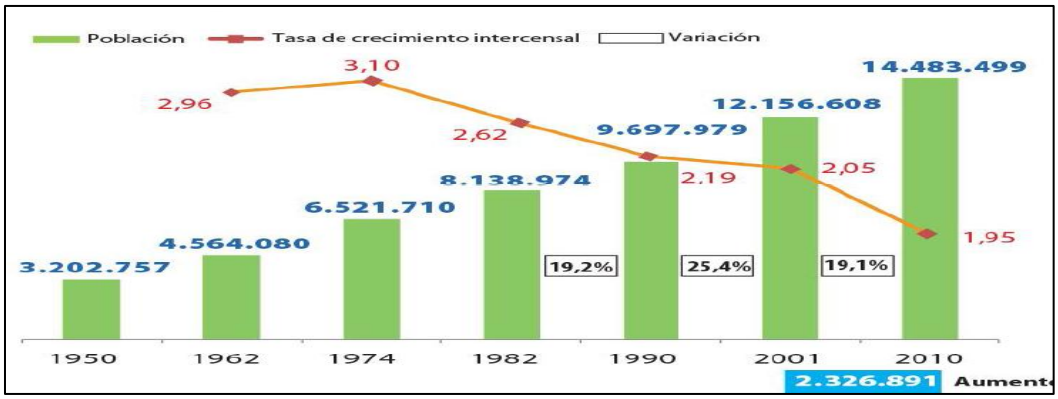
3.4.1.5 Factor demográfico

La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza ocupación y otros datos estadísticos.

a) Población total

Una variable muy importante es el número de habitantes en el país ya que son nuestros Clientes, por eso hay que tomar muy en cuenta el aumento potencial que ha tenido la población ecuatoriana en estos años. El último censo muestra las siguientes cifras:

Gráfico N° 22: Índices poblacionales en Ecuador



Fuente: Censo 2010

Elaborado por: INEC

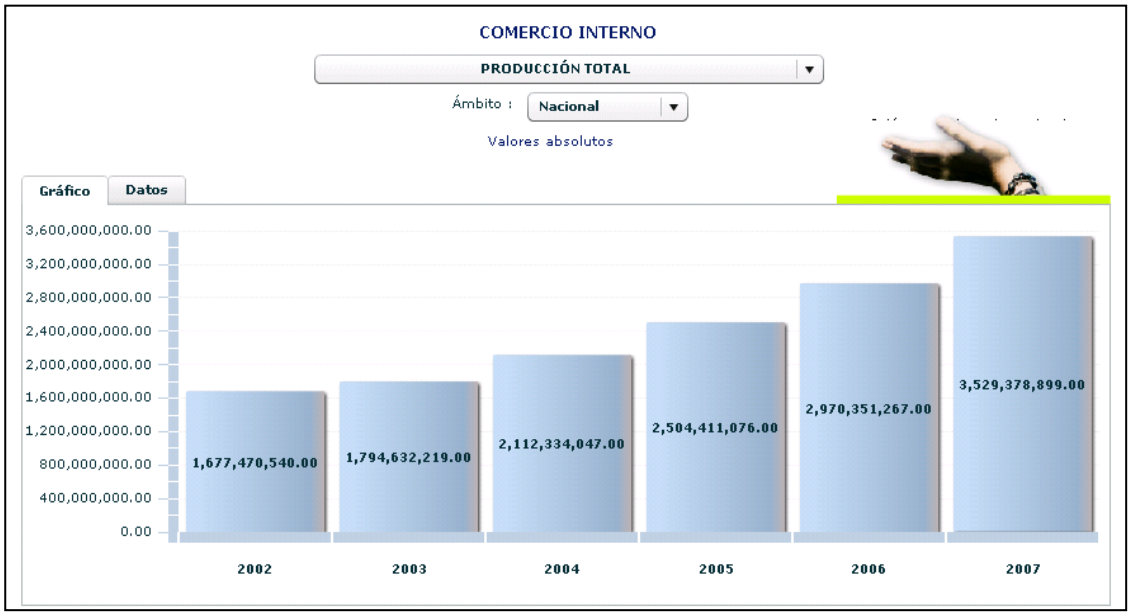
Al aumentar la población la demanda de nuestros servicios aumenta ya que hay un número mayor de habitantes que tienen varias necesidades que deben ser atendidas (alimentación, transporte, vestido, vivienda, etc.) para satisfacer dichas necesidades son necesarios medios de transporte que ayuden a la movilización de dichos elementos.

b) Producción total

El comercio en el país ha crecido mucho año a año como podemos ver en el gráfico, esto beneficia a COMBOY SUR porque la producción total del país ha

aumentado y por lo tanto sus clientes tendrán que incrementar el uso de su servicio.

Gráfico N° 23: Índice de comercio interno



Fuente: INEC

3.4.1.6 Factor ambiental

El factor ambiental es un tema de discusión en la actualidad, debido a los efectos que el calentamiento global trae consigo, poco a poco se van notando cada vez más las consecuencias de la contaminación esto obliga a las autoridades a tomar medidas correctivas urgentes.

En el país se están tomando medidas correctivas para aplacar los efectos del calentamiento global como son las revisiones de emisión de gases, la renovación de unidades a autos híbridos y las políticas de reciclaje a nivel nacional.

Para Comboy Sur S.A es considerable este aspecto ya que como intermediarios en trasporte de carga se debe tomar en cuenta el nivel de contaminación de las unidades, y estar al tanto de leyes y reglamentos que involucren al medio ambiente.

3.5 Oportunidades y amenazas

a) Oportunidades

- El apoyo del gobierno que brinda a los transportistas para renovar las unidades entregando servicio de calidad amigable con el medio ambiente.
- Incremento de la transportación de todo tipo de mercancía entre los países miembros de la Comunidad Andina lo que aumentaría la demanda del transporte pesado.
- Sistema de rastreo satelital permite la optimización en la entrega de la carga.
- No existen servicios sustitutos para el transporte pesado.
- Condición a favor para el pago de repuestos e insumos.
- El servicio del transporte aéreo es más costoso, por lo que las empresas recurren al transporte terrestre pesado.
- Mejoramiento y buen mantenimiento de las vías a nivel nacional.
- Las exportaciones e importaciones son un factor primordial para el transporte pesado aumentando la demanda de nuestro servicio.
- Revisión vehicular permite que los vehículos puedan recorren por las carreteras sin temer a quedarse dañado.
- Gran variedad en repuestos e insumos nacionales e importados.

b) Amenazas

- Incertidumbre en el panorama económico interno y externo.
- Alta competencia en el área del trasporte pesado.
- Mercado en ligero crecimiento.
- Cambios repentinos en los sistemas de control aduanero que ocasionan pérdidas de tiempo.
- La globalización trae competidores de gran tamaño.
- Mayor delincuencia en las carreteras del país.
- Recesión de la economía por mala implementación de políticas de exportación.

- Corrupción de las entidades de tránsito.
- Nueva ley de transito.
- Aumento de precios en los repuestos de los camiones.

3.6 Análisis del microambiente

Es el entorno que rodea a la empresa, es decir se analiza las variables que afectan al sector al que pertenece la compañía como son:

3.6.1 Análisis de competencia

Dentro del servicio de transporte de carga pesada existen varias empresas que están dispuesta a captar clientes y a menores precios, entre la competencia principal tenemos a:

- **ENETSA**.- Ofrece el transporte de mercancías de un punto a otro. ENETSA tiene una estructura de distribución que les permite responder la demanda de sus clientes, posee 50 vehículos ligeros que reparten y recogen mercancías en cualquier punto de Ecuador. (Superintendencia de Compañias, 2012)

- **MAMMUT**.- Es la primera empresa del país que dispone de equipos especiales para movilizar cargas extra pesadas o de altas dimensiones, está capacitada para transportar grandes volúmenes y complementariamente se ha especializado en la explotación de canteras en forma integral.

- **TRANS. HERMANOS. CHANGOLUIZA**.- Es uno de los rivales más directos y cuenta con un gran número de unidades, que les facilita la rápida transportación de todo tipo de mercadería hacia los diferentes clientes dentro del territorio nacional.

- **TRANS ECUADOR**.- Ofrece los servicios de transporte de carga ya sea en contenedor o carga suelta desde y hacia los principales destinos del territorio nacional.

- **CIATEITE.-** Cuenta con un equipo de operaciones completo, con personal especializado en Transporte de Mercaderías, cuenta con flota de cabezales y plataformas propias.

- **COLOMBO-ECUATORIANA**.- Ofrece transporte de carga dentro y fuera del país, realiza la tramitación y despacho de aduanas en lo que se refiere servicio de encomiendas.

3.6.2 Análisis de competidores potenciales

En la actualidad la mayoría de empresas no tienen su propio servicio de transporte a nivel nacional e internacional y se ven obligadas a recibir el servicio.

Empresas grandes como ARCA, CNT y IBM han tratado de generar dichos servicios para el consumo propio pero por las diferentes barreras de entrada que existen como son las políticas, de inversión y logísticas a resultado difícil el acceso al negocio

- Políticas los diferentes aranceles que se deben cubrir si no se encuentran los trasportes en cooperativas de transporte legalmente establecidas.
- Inversión para comprar una flota de camiones se debe tener por lo mínimo el 30% de capital sobre el total de la flota para los diferentes pagos, mantenimientos y seguros que ameritan.
- Logísticas el espacio y la distribución de las diferentes unidades debe ser amplio y estratégico para salvaguardar y proporcionar del servicio.

3.6.3 Análisis de los proveedores

La Empresa de transporte pesado Comboy Sur S.A cuenta con la colaboración de varios proveedores, los mismos que constantemente bridan sus servicios de venta de repuestos, lubricantes, equipo de trabajo, maquinaria, materiales.

La relación comercial con los proveedores es excelente debido a que la empresa mantiene convenios de crédito, devolución y descuentos, beneficios, etc.

Los principales proveedores son:

Tabla N° 29: Servicios requeridos y proveedores

Servicios requeridos	Proveedores
Combustible	Primax (Sector Guajalò)
Llantas	Tecnillanta
Lubricantes	Lubricadora Gissela
Repuestos	• Importadora porras • Mavesa • Teojama • Motorclass • Casa del ruliman • Rd rodadiesel s.a
Mantenimiento	• Taller elèctrico autocar • Afinamiento automotriz a diesel • Talleres universal • Mandiesel
Seguros	• Coopseguros del ecuador • Seguros latina • Seguros oriente

Fuente: Cía. Comboy Sur

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

3.6.4 Análisis de los compradores potenciales (Clientes)

El objetivo principal que se pretende alcanzar con el análisis de compradores potenciales es encontrar las posibilidades reales de que el producto o servicio resulte del proyecto y pueda participar efectivamente en ese mercado. Entre los clientes potenciales se han encontrado las siguientes empresas:

- CENTRO GRÁFICO.- Es la única empresa del Ecuador especializada en empaques plegables para todo tipo de aplicaciones. Son líderes en la implementación del concepto smart -packaging. Producen impresos con la mejor relación de calidad y precio

- CHAIDE Y CHAIDE.- Industria ecuatoriana especializada en la fabricación de colchones fue fundada en Quito en noviembre de 1975, Chaide y Chaide fabrica tres marcas prestigiosas de colchones que se distribuyen a nivel nacional que son Chaide y Chaide, regina y carnaval

- IN-LOG.- Es una empresa creada en el año 2002, dedicada al desarrollo de soluciones logísticas internacionales, con especialidad en el transporte terrestre de cualquier tipo de mercancía en la región

- RANSA.- Desde 1999 es una empresa especializada en ofrecer un servicio que integre todos los procesos logisticos

- EDESA.- Se fundó en 1974 con la participación de inversionistas ecuatorianos y la Compañía Venezolana de Cerámica C.A. VENCERAMICA, - hacen realidad el sueño de fabricar Sanitarios Ecuatorianos, empezando la producción a mediados de 1978, con una capacidad inicial de producción de 200.000 piezas al año y una muy limitada variedad de modelos y colores. Hoy en día Gran parte de la producción se destina para mercados de exportación

- TIA.- Fue fundada el 29 noviembre de 1960, es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo hogareño y personal, especializada en ofertas innovadoras, temporadas o eventos, a través de una amplia cobertura nacional.

- PLYWOOD.- Es una organización dedicada a las actividades de manejo sustentable del bosque y procesamiento de madera en el territorio Ecuatoriano. Somos los pioneros en la elaboración de tableros contrachapados y en el campo de reforestación.

3.7 Servicios sustitutos

Se puede considerar como servicios sustitutos, teniendo en cuenta las necesidades que pueda tener el cliente, el transporte aéreo y marítimo ya que en cualquiera de ellos se puede enviar mercaderías a diferentes destinos del país y del mundo.

En nuestro país la única forma de realizar el traslado de carga pesada es mediante carretera debido a la geografía de nuestro país, teniendo en cuenta que el tren es utilizado únicamente para el turismo. Lo que nos da como resultado que no existe servicios sustitutos para el transporte de carga pesada.

3.8 Fortalezas y debilidades

a) Fortalezas

- Flota de vehículos calificados para el trabajo a nivel nacional
- Cobertura nacional
- Competitividad en precios
- Puntualidad y seriedad en las entregas
- Buena atención al cliente
- Experiencia del personal en el manejo del trasporte pesado.
- Disponibilidad para el trabajo
- Unidades de transporte propio
- Marco legal requerido para poder operar en el mercado
- Declaración de tributos al día

b. Debilidades

- Falta de una planeación estratégica.
- Mala administración.
- Estructura organizativa deficiente.
- Mal ambiente laboral
- Falta de trabajo propio.
- Falta de inversiones.
- No hay planes de incentivos y compensaciones.
- Deficiente manejo de los recursos financieros
- El personal no se siente motivado en su puesto de trabajo.
- No existen buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.

3.9 Operativa

3.9.1 Objetivos corporativos

"Son el resultado del proceso de diagnostico ejecutado a través del análisis matricial en que se concluye en la priorización de los ejes de gestión estratégica en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades" (Salazar, 2008)

Tabla N° 30: Características de los objetivos

Características	Definición
Estar asentados por escrito	Esto crea sentido de compromiso para el cumplimiento de los mismos
Ser medibles	Se debe manejar indicadores para poder ver sus falencias
Constituir un reto	Se debe generar un mejoramiento continuo a través de estos
Ser específicos y claros	Estos deben ser constituidos para no causar confusiones al interpretarlos.
Ser realistas	Deben ser factibles y viables dentro del entorno empresarial
Establecidos y aceptados en conjunto	El desarrollo y aceptación mutua de los objetivos equivale a un acuerdo entre las partes afectadas

Fuente: Miguel Ángel Cornejo

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis.

3.9.2 Ejes estratégicos

Tabla N° 31: Ejes estratégicos propuestos para la Cía. Comboy Sur S.A

N°	Ejes	Estrategias
1	**Gestión Estratégica**	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que direccione a la empresa a través de objetivos y estrategias.
2	**Marketing**	Diseñar un plan de marketing para saber las necesidades, exigencias de los clientes, variaciones en el mercado y contrarrestar a la competencia.
3	**Gestión de Capital humano**	Brindar capacitación continua al personal sobre normas y leyes relacionadas con el transporte pesado.
4	**Gestión Logística**	Elaborar un proyecto para la distribución de rutas, tipo de carga y clientes utilizando la tecnología satelital, permitiendo aprovechar el tiempo.
5	**Gestión Calidad**	Diseñar una base de datos de todos los clientes, y proveedores que nos permita consolidar la relación que tenemos con cada uno para poder cubrir de manera eficiente los requerimientos y necesidades de los mismos.
6	**Comunicación**	Trasmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa promoviendo el cumplimiento de metas y objetivos en común.
7	**Organización Administrativa**	Definir el organigrama estructural de la empresa que permita establecer responsables y definir funciones.
8	**Disminución de costos**	Incrementar la rentabilidad de la empresa optimizando los recursos mediante un plan de mantenimiento que permita disminución de costos operativos.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

3.9.2.1 Pre Objetivos

A través de los ejes estratégicos y sus conclusiones se generaran pre objetivos donde se podrá especificar tiempos, recursos y factores medibles dentro de los mismos

Tabla N°32: Pre- objetivos propuestos para la empresa Comboy Sur S.A

N°	EJE	FACTOR ESPECIFICO	INDICADORES	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	PRE-OBJETIVO
1	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica	Índice de cumplimiento de objetivos Alcance de visión	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos	5 años	Diseñar un modelo de gestión estratégica que direccione a la empresa a través de objetivos y estrategias y proyectos
2	Marketing	Diseñar un plan de marketing	Participación en el mercado	Gerencia Comercial	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Elaborar un plan de marketing basado en CRM para saber las necesidades, exigencias de los clientes, variaciones en el mercado y contrarrestar a la competencia.
3	Gestión de Capital humano	Capacitación continua al personal	Horas capacitación por empleado Índice de nuevos conocimientos por empleado Nivel de satisfacción por personal	Recursos humanos	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Crear un plan de capacitación al personal que permita mejorar la eficiencia y productividad durante los próximos 3 años
4	Gestión Logística	Elaborar un proyecto para la distribución de rutas, tipo de carga y clientes utilizando la tecnología satelital	Tiempo de entrega Satisfacción del cliente Gastos operacionales	Gerencia general , comercial	Tecnológicos Financieros Humanos	4 años	Implementar un sistema informático logístico basado en el rastreo satelital que permita disminuir el tiempo de entrega, el diseño de nuevas rutas seguras y de igual forma consolidar los datos maestros de proveedores y clientes
5	Gestión Calidad	Diseñar una base de datos de todos los clientes, y proveedores que nos permita consolidar la relación que tenemos con cada uno para poder cubrir de manera eficiente los requerimientos y necesidades de los mismos.	Número de clientes Índice de satisfacción de clientes Nivel de calidad del servicio	Gerencia general , comercial	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	
6	Comunicación	Trasmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa promoviendo el cumplimiento de metas y objetivos en común	Cumplimiento de objetivos Índice de difusión – horas por persona	Gerencia general, comercial, recursos humanas	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Trasmitir durante 1 año la nueva filosofía de la empresa incentivando a los empleados a cumplir metas y objetivos
7	Organización Administrativa	Definir el organigrama estructural de la empresa que permita establecer responsables y generar responsabilidades	Cumplimiento de estructura organizativa	Gerencia general, recursos humanos	Tecnológicos Financieros Humanos	2 año	Diseñar un organigrama que permita establecer responsables y generar responsabilidades

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis.

3.9.2.1.1 Objetivos Corporativos definidos

Tabla N°33: Objetivos corporativos propuestos para la empresa Comboy Sur S.A

Objetivos		
Perspectivas	**Ejes**	**Objetivo**
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	Gestión estratégica	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia a la empresa a través de objetivos, estrategias y proyectos que involucren a todos quienes forman parte de la organización.
	Gestión de talento humano	Elaborar un plan de capacitación continua al personal lo que permitirá desarrollara y actualizar sus capacidades y conocimientos, incentivar económica y moralmente al cliente interno para mejorar la productividad empresarial durante los próximos 3 años
	Comunicación	Trasmitir durante un año la nueva filosofía corporativa de la empresa motivándolos a cumplir metas y objetivos
	Organización administrativa	Diseñar un organigrama que permita establecer responsables y definir funciones dentro de todos los procesos de la empresa
Procesos internos	Gestión logística	Diseñar un plan hasta el 2015 un sistema informático logístico basado en el rastreo satelital que permita disminuir el tiempo de entrega, el diseño de nuevas rutas seguras , de igual forma consolidar los datos maestros de proveedores y clientes
Cliente	Marketing	Elaborar un plan de marketing basado en CRM para saber las necesidades, exigencias de los clientes, variaciones en el mercado y contrarrestar a la competencia.
Financiera	Disminución de costos	Maximizar en los próximos 3 años la rentabilidad de la empresa optimizando los recursos a través de un plan de mantenimiento vehicular que disminuya los costos operativos

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

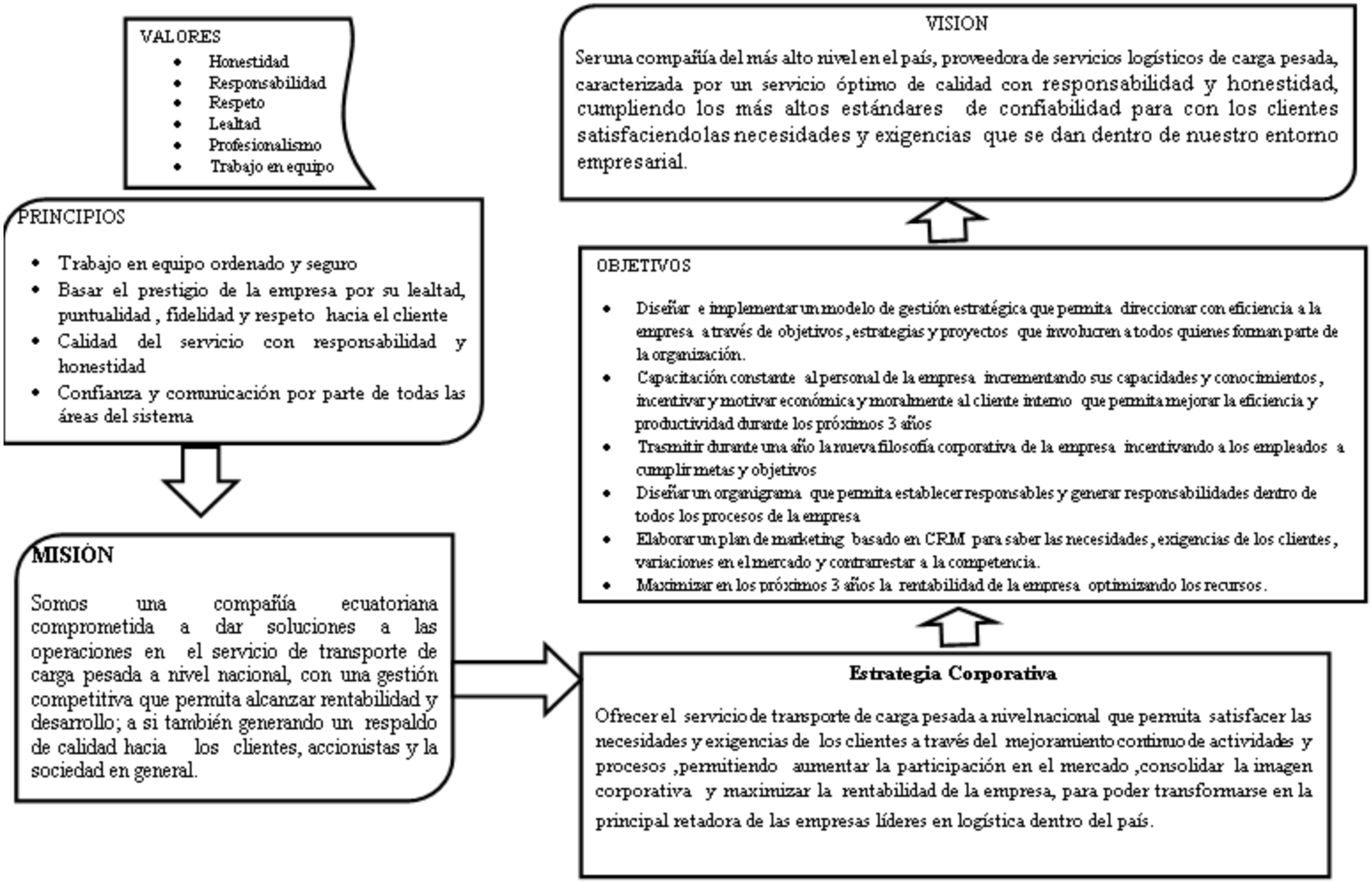
3.9.2.2 Perfil estratégico

Tabla N° 34: Perfil Estratégico

Categoría	Clasificación	Estrategia	Estrategia corporativa
Estrategia de ventaja competitiva	Diferenciación	La estrategia empleada por Comboy Sur S.A se centra en la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes a través del estudio constante de los mismos para brindar un servicio de alta calidad que aporte con una diferenciación valiosa ante la competencia y ayude a maximizar ganancias dentro de la empresa.	Ofrecer el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional que permita satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes a través del mejoramiento continuo de actividades y procesos, permitiendo aumentar la participación en el mercado ,consolidar la imagen corporativa y maximizar la rentabilidad de la empresa, para poder transformarse en la principal retadora de las empresas líderes en logística dentro del país.
Crecimiento	Intensivo	Aumentar la participación de Comboy sur S.A en su segmento de mercado a través de proyectos de marketing que permita incrementar el nivel de ventas y satisfacción de los clientes	
Competitividad	Retador	Fortalecer la imagen empresarial de Comboy sur S.A frente a clientes , proveedores y competencia de tal forma que llegue a ser considerada como la principal retadora de empresas líderes en su segmento de mercado	

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis.

Gráfico N° 24: Modelo de gestión estratégica propuesto para la Cía. Comboy Sur S.A



Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

3.9.3 Determinación y desarrollo de los proyectos

Una vez realizado el capitulo anterior que es el Direccionamiento Estratégico (Propuesta), en este capítulo se procederá a la formulación estratégica en donde se selecciona las iniciativas o proyectos que se han de implementar para la CIA. COMBOY SUR.

El desarrollo del proyecto consiste en establecer actividades de manera clara y concisa, para que la empresa las realice con la finalidad de obtener resultados positivos, determinando los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción.

3.9.3.1 Determinación de proyectos

Al identificar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados por la empresa, se formularán un conjunto de planes o propuestas mediante los cuales, se pretende mejorar las condiciones en las cuales se encuentra actualmente la CIA. COMBOY SUR S.A.

Los planes que se propondrán a continuación se fundamentan en alcanzar los objetivos corporativos anteriormente propuestos en el cuadro

3.9.3.2 Priorización de objetivos

Para la formulación de los planes que se propondrán se realizará una priorización de acuerdo al nivel de impacto que cada uno tenga de acuerdo a la consecución de los objetivos. Para esto realizaremos las siguientes matrices:

Tabla N° 35: Ponderación de los proyectos

PONDERACIÓN
1 = Totalmente probable; importante; relacionado.
0.5 = Medianamente probable; importante; relacionado.
0 = Nada probable; nada importante; nada relacionado.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Tabla N° 36: Tabla de priorización de los proyectos

		PROYECTOS						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	Modelo de Gestión Estratégico	Proyecto de Logistica	Plan de Marketing basado en CRM	Plan para actualización de Sistemas de información	Plan de capacitación e incentivos al	Plan de mantenimiento técnico vehicular	Estructura y difusión de la Cultura
PERSPECTIVA DE CRECIMEINTO Y APRENDIZAJE	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia a la empresa a través de objetivos, estrategias y proyectos que involucren a todos quienes forman parte de la organización.	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5
	Capacitación constante al personal de la empresa incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar económica y moralmente al cliente interno que permita mejorar la eficiencia y productividad durante los próximos 3 años	0,5	0	0	0,5	1	0	0
	Trasmitir durante una año la nueva filosofía corporativa de la empresa incentivando a los empleados a cumplir metas y objetivos	0,5	0,5	0	0	0,5	0	1
	Diseñar un organigrama que permita establecer responsables y generar responsabilidades dentro de todos los procesos de la empresa	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5
PROCESOS INTERNOS	Implementar hasta el 2015 un sistema informático logístico basado en el rastreo satelital que permita disminuir el tiempo de entrega, el diseño de nuevas rutas seguras , de igual forma consolidar los datos maestros de proveedores y clientes	0,5	0	0,5	1	0	1	0
CLIENTE	Elaborar un plan de marketing basado en CRM para saber las necesidades, exigencias de los clientes, variaciones en el mercado y contrarrestar a la competencia.	0,5	0	1	0	0,5	0,5	0
FINANCIERA	Maximizar en los próximos 3 años la rentabilidad de la empresa optimizando los recursos a través de un plan de mantenimiento vehicular que disminuya los costos operativos	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5
	TOTAL	4	2	3	2,5	2	2,5	2,5
	PRIORIDAD	1	7	2	5	6	4	3

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis.

Tabla N° 37: Matriz de prioridad de ejecución de los proyectos

EJES	PRE-OBJETIVO	CP	MP	LP	PROYECTO	RECURSOS	RESPONSABLE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que direccione a la empresa a través de objetivos, estrategias y proyectos.	X			**Modelo de Gestión Estratégico**	**Tecnológicos Financieros Humanos**	**Gerencia General**	**CORTO PLAZO 2013-2014** Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia a la empresa a través de objetivos, estrategias y proyectos que involucren a todos quienes forman parte de la organización
MARKETING	Elaborar un plan de marketing basado en CRM para saber las necesidades, exigencias de los clientes, variaciones en el mercado y contrarrestar a la competencia.			X	**Plan de Marketing basado en CRM**	**Tecnológicos Financieros Humanos**	**Gerencia Comercial**	**LARGO PLAZO 2013-2018** Elaborar un plan de marketing basado en CRM para saber las necesidades, exigencias de los clientes, variaciones en el mercado y contrarrestar a la competencia.
COMUNICACIÓN	Trasmitir durante 1 año la nueva filosofía corporativa de la empresa incentivando a los empleados a cumplir metas y objetivos	X			**Estructura y difusión de la Cultura Corporativa**	**Tecnológicos Financieros Humanos Materiales**	**Gerencia General, Comercial, Recursos Humanos**	**MEDIANO PLAZO 2013-2014** Trasmitir durante un año la nueva filosofía corporativa de la empresa incentivando a los empleados a cumplir metas y objetivos.
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Diseñar un organigrama que permita establecer responsables y generar responsabilidades		X		**Estructura y difusión de la Cultura Corporativa**	**Tecnológicos Financieros Humanos Materiales**	**Gerencia General, Recursos Humanos**	**MEDIANO PLAZO 2013-2015** Diseñar un organigrama que permita establecer responsables y generar responsabilidades dentro de todos los procesos de la empresa
DISMINUCIÓN DE COSTOS	Maximizar la rentabilidad de la empresa optimizando los recursos a través de un plan de mantenimiento vehicular que disminuya los costos operativos.		X		**Plan de mantenimiento técnico vehicular**	**Tecnológicos Financieros Humanos**	**Gerencia General, Proceso Financiero**	**MEDIANO PLAZO 2013-2016** Maximizar en los próximos 3 años la rentabilidad de la empresa optimizando los recursos a través de un plan de mantenimiento vehicular que disminuya los costos operativos.
GESTIÓN LOGÍSTICA	Implementar un sistema informático logístico basado en el rastreo satelital que permita disminuir el tiempo de entrega, el diseño de nuevas rutas seguras y de igual forma consolidar los datos maestros de proveedores y clientes		X		**Proyecto de Logística** **Plan para actualización de Sistemas de información**	**Tecnológicos Financieros Humanos**	**Gerencia General, Comercial**	**MEDIANO PLAZO 2013-2015** Implementar hasta el 2015 un sistema informático logístico basado en el rastreo satelital que permita disminuir el tiempo de entrega, el diseño de nuevas rutas seguras , de igual forma consolidar los datos maestros de proveedores y clientes
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Crear un plan de capacitación al personal que permita mejorar la eficiencia y productividad durante los próximos 3 años		X		**Plan de capacitación e incentivos al personal**	**Tecnológicos Financiero Humanos** **Materiales**	**Recursos Humanos**	**MEDIANO PLAZO 2013-2016** Capacitación constante al personal de la empresa incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar económica y moralmente al cliente interno que permita mejorar la eficiencia y productividad durante los próximos 3 años.

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

3.9.4 Desarrollo de perfiles y programas de los proyectos

c.1) Proyecto N° 1: Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que direccione a la empresa a través de objetivos, estrategias y proyectos.

Antecedentes

Comboy sur S.A no tiene un direccionamiento estratégico lo cual produce un mal desempeño dentro de la organización dificultando el alcance de los objetivos y afectando el funcionamiento integral de la empresa, por ese motivo es necesaria la implementación de un modelo de gestión estratégica, que permita a la empresa poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado.

Alcance

Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica, que permita cumplir objetivos y alcanzar metas para beneficiar a todos los integrantes de la empresa.

Objetivo del proyecto

Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que direccione a la empresa a través de objetivos, estrategias y proyectos que involucren a todos quienes forman parte de la organización.

Estrategia del proyecto

- Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica
- Elaborar a corto plazo el modelo planteado

Actividades del proyecto

- Analizar el modelo de gestión estratégica planteado
- Realizar el modelo de gestión estratégica
- Informar a los directivos de la empresa sobre el modelo
- Implantar plazos de ejecución e implementación del modelo.

- Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica
- Implementación del proyecto
- Evaluación y control del proyecto

Indicador de gestión

- Cumplimiento de la misión
- Índice de cumplimiento de objetivos $= \frac{objetivos\ cumplidos}{objetivos\ planteados}\ x\ 100$

Tiempo de ejecución

- 12 meses
    - Fecha de inicio: Febrero 2013
    - Fecha de finalización: Febrero 2014

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos
- Materiales

Responsable Gerencia general

Presupuesto estimado 2000 USD

Tabla Nº 38: Proyecto Nº1: Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica

Proyecto Nº 1																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
Unidad de Negocio:	**Administrativa**																	
Proyecto:	**Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica.**																	
Responsable:	**Gerencia general**																	
II. OBJETIVOS																		
Objetivo del proyecto :	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que direccione a la empresa a través de objetivos, estrategias y proyectos que involucren a todos quienes forman parte de la organización.																	
Estrategia:	• Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica • Elaborar a corto plazo el modelo planteado																	
III. CURSOS DE ACCIÓN	**2013**											**2014**						
a. Planificación del Estudio	**Fe**	**Ma**	**Ab**	**My**	**Jn**	**Jl**	**Ag**	**Se**	**Oc**	**No**	**Di**	**En**	**Fe**	**INDICADORES GLOBALES**		**IMPLEMENTACIÓN**		
TIEMPO **ACTIVIDAD**														**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS NECESARIOS**	**LIMITACIONES**	**PRESUPUESTO**
1.- Analizar el modelo de gestión estratégica planteado														Crear modelo de gestión estratégica	Gerencia general	• Tecnológicos • Financieros • Humanos	Tiempo	30
2.-Realizar el modelo de gestión estratégica														Crear modelo de gestión estratégica	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tiempo y recursos	1000
3.- Informar a los directivos de la empresa sobre el modelo														Aprobación del modelo de gestión estratégica	Gerencia general	• Tecnológicos • Humanos, Materiales	resistencia al cambio	40
4.-Implantar plazos de ejecución e implementación del modelo.														Conocimiento total del modelo	Gerencia general	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tiempo	40
5.- Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estrategica														El 100 % del personal totalmente capacitado	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	resistencia al cambio	490
6.- Implementación del proyecto														Resultados satisfactorios	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales		400
Modelo de gestión estratégica																		**2000**
Fecha de inicio	Septiembre del 2013																	
Fecha de finalización	Diciembre del 2013																	
Indicadores de gestión	• Índice de cumplimiento de objetivos =((objetivos cumplidos)/(objetivos planteados) x 100)																	
b. Proceso de Evaluación y control	* Segumiento de la implementación del plan estratégico																	
Verificación Parcial Inicial	Julio del 2013																	
Verificación Parcial Final	Enero del 2013																	

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

c.2) Proyecto N°2: Plan de marketing basado en CRM

Antecedentes

Comboy sur S.A no dispone de un plan de marketing por tal motivo se ha visto en la necesidad de realizar un plan basado en CRM (Customer Relationship Managment), lo que ayudara a la empresa a determinar las necesidades del cliente actuales y potenciales, también pueda adaptarse a las variantes del mercado para contrarrestar a la competencia.

Alcance

Elaborar un plan de marketing centrado en CRM (Customer Relationship Managment) con la finalidad de aprovechar las oportunidades que brinda el mercado , identificando las necesidades de los clientes , logrando un control de la gestión de ventas fidelizando a los clientes con el servicio que brinda la empresa.

Objetivo del proyecto

Elaborar un plan de marketing basado en CRM (Customer Relationship Managment) que permita saber las necesidades, exigencias de los clientes, variaciones en el mercado y contrarrestar a la competencia logrando una mayor participación en el mercado.

Estrategias del proyecto

- Planes de comunicación
- Estudio de mercado

Actividades del proyecto

- Investigación de mercado
- Investigación de medios de comunicación
- Definición de objetivos de mercadotecnia
- Definición de estrategias de mercadotecnia
- Implantar plazos de ejecución e implementación del modelo.
- Aprobación del proyecto

- Ejecución e implementación del modelo
- Evaluación y control del proyecto

Indicadores de gestión

$$\%\ de\ nuevos\ clientes\ = \frac{clientes\ nuevos}{clientes\ Totales} x\ 100$$

$$\%\ de\ Participacion\ en\ el\ mercado\ = \frac{clientes\ empresa}{total\ de\ clientes\ en\ el\ medio} x\ 100$$

$$\%\ de\ Nivel\ de\ ventas\ = \frac{ventas\ actuales - ventas\ periodo\ anterior}{ventas\ actuales} x\ 100$$

Tiempo de ejecución

- 2 años
    - Fecha de inicio: mayo del 2013
    - Fecha de finalización: junio del 2015

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos
- Materiales

Responsables Gerencia comercial

Presupuesto estimado 6000 USD

Tabla Nº 39: Proyecto Nº2: Plan de marketing basado en CRM

Proyecto Nº 2																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
Unidad de Negocio:	**Comercial**															
Proyecto:	**Plan de Marketing basado en CRM (Customer Relationship Managment)**															
Responsable:	**Gerencia comercial**															
II. OBJETIVOS																
Objetivo del proyecto :	Elaborar un plan de marketing basado en CRM (customer Relationship Managment) que permita saber las necesidades, exigencias de los clientes, variaciones en el mercado y contrarrestar a la competencia logrando una mayor participación en el mercado.															
Estrategia:	• Planes de comunicación • Estudio de mercado															
III. CURSOS DE ACCIÓN	**2013**				**2014**				**2015**							
a. Planificación del Estudio	**My**	**Jn**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**Ab**	**My**	**Jn**	**INDICADORES GLOBALES**		**IMPLEMENTACIÓN**		
TIEMPO **ACTIVIDAD**													**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS NECESARIOS**	**LIMITACIONES**	**PRESUPUESTO**
1.- Investigación de mercado													definir entorno de la empresa	Gerencia comercial	• Tecnológicos • Financieros • Humanos	Tiempo	1000
2.- Investigación de medios de comunicación													definir los medios de comunicación	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tiempo y recursos	500
3,- Definición de objetivos de mercadotecnia													plantearse objetivos	Gerencia comercial	• Tecnológicos • Humanos, Materiales	resistencia al cambio	100
4.- Definición de estrategias de mercadotecnia													Conocimiento total del modelo	Gerencia comercial	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tiempo	100
5.Implantar plazos de ejecución e implementación del modelo.													Implantar tiempos de elaboracion y ehecucion	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	resistencia al cambio	100
6.– Aprobación del proyecto													Resultados satisfactorios	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales		100
7.- Ejecución e implementación del modelo													100% de ejecucion	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	retrasos por no completar plazos	4100
Plan de Marketing basado en CRM (Customer Relationship Managment)																	**6000**
Fecha de inicio	Mayo del 2013																
Fecha de finalizacion	junio del 2015																
Indicadores de gestion	% de nuevos clientes = (clientes nuevos)/(clientes antiguos) x 100 % de Participacion en el mercado = (clientes empresa)/(total de clientes en el medio) x 100 % de Nivel de ventas = (ventas actuales-ventas periodo anterior)/(ventas actuales) x 100																
b. Proceso de Evaluación y control	* Segumiento de la implementacion del plan estrategico																
Verificación Parcial Inicial	septiembre del 2015																
Verificación Parcial Final	Abril del 2015																

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

c.3) Proyecto N ° 3: Estructura y difusión de la cultura corporativa

Antecedentes

Comboy Sur no tiene definida su estructura organizacional lo que dificulta determinar responsables dentro de las actividades que necesita cumplir la organización, esto evita que el personal se involucre con la filosofía corporativa ya que no existe una manera de difusión y comprometimiento por parte gerencial de la empresa, atreves de este proceso se permitiría direccionar al personal en una misma ruta que encamine todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la visión empresarial.

Alcance

Formar un esquema organizacional que comprenda todas las actividades actuales y futuras. Difundir a todo el personal la filosofía corporativa con la finalidad de involucrar al personal en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Objetivos del proyecto

- Trasmitir durante 1 año la nueva filosofía corporativa de la empresa incentivando a los empleados a cumplir metas y objetivos
- Diseñar un organigrama que permita establecer responsables y generar responsabilidades

Estrategias del proyecto

- Determinar las actividades de la empresa
- Adoptar un modelo organizacional adecuado para la empresa
- Diseñar una metodología correcta de difusión de la filosofía corporativa
- Exponer el organigrama a los integrantes de la empresa.

Actividades del proyecto

- Investigar modelos de estructura organizacional
- Identificar la estructura organizacional de la empresa
- Determinar actividades y responsables

- Plantear un modelo estructural adecuado para la empresa
- Difundir la filosofía corporativa
- Realizar un Manual orgánico funcional y posicional
- Aprobación del proyecto
- Ejecución del proyecto
- Evaluación y control del proyecto.

Indicadores de gestión

- Índice de difusión horas por persona

$$\frac{total\ de\ horas\ de\ difucion}{total\ personas}$$

- Cumplimiento de estructura organizativa

$$\frac{personal\ que\ pratica\ la\ nueva\ estructura\ organizativa}{personal\ total} * 100$$

Tiempo de ejecución

- 1 año
    - Fecha de inicio: abril del 2013
    - Fecha de finalización: mayo del 2015

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos
- Materiales

Responsables	Gerencia general
Presupuesto estimado	900 USD

Tabla Nº 40: Proyecto N ° 3: Estructura y difusión de la cultura corporativa

Proyecto Nº 3															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
Unidad de Negocio:	**Administrativa**														
Proyecto:	**Estructura y difusión de la cultura corporativa**														
Responsable:	**Gerencia General**														
II. OBJETIVOS															
Objetivo del proyecto :	• Trasmitir durante 1 año la nueva filosofía corporativa de la empresa incentivando a los empleados a cumplir metas y objetivos • Diseñar un organigrama que permita establecer responsables y generar responsabilidades														
Estrategia:	• Determinar las actividades de la empresa • Adoptar un modelo organizacional adecuado para la empresa • Diseñar una metodología correcta de difusión de la filosofía corporativa • Exponer el organigrama a los integrantes de la empresa														
III. CURSOS DE ACCIÓN	**2013**			**2014**				**2015**							
a. Planificación del Estudio	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**Ab**	**My**	**INDICADORES GLOBALES**		**IMPLEMENTACIÓN**		
TIEMPO **ACTIVIDAD**											**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS NECESARIOS**	**LIMITACIONES**	**PRESUPUESTO**
1.-Investigar modelos de estructura organizacional											Buscar modelos organizacionales actuales	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos	información	50
2.-Identificar la estructura organizacional de la empresa											identificar todas las actividades de la empresa	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	información	50
3.- Determinar actividades y responsables												Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Humanos, Materiales	resistencia al cambio	50
4.-Plantear un modelo estructural adecuado para la empresa											realizar un modelo que se ajuste a la empresa	Gerencia general	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	resistencia al cambio	100
5.-Difundir la filosofía corporativa											dar a conocer las perspectivas de la empresa	Gerencia general	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	resistencia al cambio	100
6.-Realizar un Manual orgánico funcional y posicional											crear un manual para uso de la empresa	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	información	100
7.- Aprobación del proyecto											aprobación	Gerencia general	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales		50
8.-Ejecución del proyecto											100% de ejecución	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	retrasos por no completar plazos	400
Estructura y difusión de la cultura corporativa															**900**
Fecha de inicio	Abril del 2013														
Fecha de finalizacion	Mayo del 2015														
Indicadores de gestion	Índice de difusión – horas por persona = (total de horas de difusión)/(personas inmersas en la difusión) Cumplimiento de estructura organizativa = (personal que practica la nueva estructura organizativa)/(personal total)*100														
b. Proceso de Evaluación y control	Control del desempeño del personal y ajuste a la nueva filosofía corporativa														
Verificación Parcial Inicial	Mayo del 2013														
Verificación Parcial Final	Febrero del 2015														

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

c.4) Proyecto N°4: Plan de mantenimiento técnico vehicular

Antecedentes

Los principales objetivos de la flota de transporte tienen que ser la seguridad, calidad y el eficiente servicio que se está entregando a los clientes.

Un plan de mantenimiento adecuado nos permitirá alcanzar el cumplimiento de los objetivos y garantizando la disponibilidad de los vehículos, disminuyendo las averías aumentando la garantía del servicio a ofrecer, con esto podemos optimizar la utilización de los recursos y reduciendo los costos.

Por este motivo es necesario contar con un plan de mantenimiento acorde a las exigencias presentadas para poder prolongar la vida útil de los vehículos y su correcto desempeño.

Alcance

Desarrollar un plan de mantenimiento técnico vehicular de acuerdo a los diferentes tipos de vehículos y las distintas necesidades que se presenten, brindando un servicio de calidad con vehículos óptimos para enfrentar el trabajo sin temor de sufrir daños al momento de cumplir las rutas, optimizando los tiempos de entrega de las mercancías transportadas.

Objetivo del Proyecto

Disponer de vehículos en óptimas condiciones que realicen un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes, apoyándonos en el plan de mantenimiento técnico vehicular.

Estrategia del Proyecto

Establecer un plan de mantenimiento técnico vehicular adecuado a los diferentes tipos de vehículos con los que la CIA. COMBOY SUR, disminuyendo los daños que se puedan presentar al transportar las mercancías, así también reduciendo los costos que se presentaren.

Actividades del Proyecto

- Realizar fichas para cada tipo de vehículo existente dentro de la Cía. de Transporte Pesado Comboy Sur S.A.
- Asesoramiento Externo con el profesional en mecánica de confianza.
- Determinar el sistema a implementar de acuerdo a las necesidades de los diferentes tipos de vehículos.
- Establecer el cronograma para realizar el mantenimiento de los vehículos.
- Implementación de las políticas para el mantenimiento de las unidades.
- Desarrollo del plan de mantenimiento técnico vehicular
- Elaboración del Presupuesto.
- Aprobación del Proyecto.
- Implementación del Proyecto.
- Evaluación y control del proyecto

Indicadores de Gestión

- Registro de los daños por cada vehículo registrado.

$$\frac{\boldsymbol{total\ de\ vehículos\ dañados}}{\boldsymbol{total\ de\ vehículos}} * \mathbf{100}$$

- Tiempos del cumplimiento de cada viaje realizado.

$$\frac{\boldsymbol{rutas\ cumplidas}}{\boldsymbol{rutas\ establecidas}} * \mathbf{100}$$

Tiempo de Ejecución

- Tiempo de inicio **Septiembre del 2013**
- Tiempo de finalización **Diciembre del 2013**
- Tiempo Total **4 meses.**

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos
- Materiales

Responsable	Gerente y asistente administrativo.
Presupuesto estimado	2000 USD

Tabla Nº 41: Proyecto N ° 4: Plan de mantenimiento técnico vehicular

Proyecto Nº 4																							
I. INFORMACIÓN GENERAL																							
Unidad de Negocio:	**Administrativa**																						
Proyecto:	**Plan de mantenimiento Técnico Vehicular**																						
Responsable:	**Gerente y Asistente administrativo**																						
II. OBJETIVOS	Disponer de vehículos en óptimas condiciones que realicen un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes, apoyándonos en el plan de mantenimiento técnico vehicular.																						
Objetivo Estratégico:																							
Estrategia	Establecer un plan de mantenimiento técnico vehicular adecuado a los diferentes tipos de vehículos con los que la CIA. COMBOY SUR, disminuyendo los daños que se puedan presentar al transportar las mercancías, así también reduciendo los costos que se presentaren.																						
III. CURSOS DE ACCIÓN	**2013**																						
a. Planificación del Estudio	**SEPTIEMBRE**				**OCTUBRE**				**NOVIEMBRE**				**DICIEMBRE**				**INDICADORES GLOBALES**		**IMPLEMENTACIÓN**				
TIEMPO / ACTIVIDAD	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS NECESARIOS**	**LIMITACIONES**	**PRESUPUESTO**		
1. Realizar fichas para cada tipo de vehículo existente dentro de la Cia. de Transporte Pesado COMBOY SUR.																	Organización de los vehículos	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tiempo y Recursos	100		
2. Asesoramiento Externo con el profesional en mecánica de confianza.																	Conocimiento mecánico puro	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tecnisismo Extenso	300		
3. Determinar el sistema a implementar de acuerdo a las necesidades de los diferentes tipos de vehículos.																	Sistema acorde a las necesidades	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Actualización de Tecnología constante	500		
4. Establecer el cronograma para realizar el mantenimiento de los vehículos.																	Poseer cronograma	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tiempo y Recursos	50		
5. Implementación de las políticas para el mantenimiento de las unidades.																	Mayor control preventivo	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tiempo y Espacio	100		
6. Desarrollo del plan de mantenimiento técnico vehicular.																	Poseer un Plan	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Conocimiento limitado	200		
7. Elaboración del Presupuesto.																	Presupuesto óptimo	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Recursos económicos	50		
8. Aprobación del Proyecto.																	Aprobación	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Resistencia a los cambios	100		
9. Implementación del Proyecto.																	Condición optima de los vehículos	Gerente y Asistente Administrativo	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Falta de compromiso corporativo	600		
PLAN DE MANTENIMIENTO TÉCNICO VEHICULAR																					**2000**		
Fecha de inicio	Septiembre del 2013																						
Fecha de finalización	Diciembre del 2013																						
Indicadores de gestión	Registro de los daños por cada vehículo registrado = (total de vehículos dañados)/(total de vehículos)*100 Tiempos del cumplimiento de cada viaje realizado.(rutas cumplidas)/(rutas establecidas)*100																						
b. Proceso de Evaluación y control	* Análisis con los expertos a cargo del mantenimiento técnico																						
Verificación Parcial Inicial	Octubre del 2013																						
Verificación Parcial Final	Noviembre del 2013																						

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

c.5) Proyecto N°5: Plan de logística

Antecedentes

Comboy Sur S.A. no cuenta con un plan logístico o un modelo de transporte con lo cual no tienen un direccionamiento en las rutas a seguir, para la entrega de mercancía, la misma que nos permitirá mejorar el tiempo en el transcurso de los viajes, esto ha ocasionado una desorganización y falta de direccionamiento al no tomar las rutas adecuadas y poder agilizar la demanda en el cumplimiento del servicio prestado.

El objetivo a alcanzar es establecer una sólida relación en las partes interesadas dando un servicio adecuado a las necesidades, en cada una de las etapas en el cumplimiento del servicio.

Alcance

Desarrollar un plan logístico adecuado para las necesidades del transporte, creando una organización en las rutas a tomar para enfrentar el trabajo sin temor, optimizando los tiempos de entrega de las mercancías transportadas y cumplir con las necesidades del cliente.

Objetivo del Proyecto

Realizar un modelo cualitativo y cuantitativo de transporte, organizando las rutas a seguir para reducir los tiempos de viaje y recuperar el tiempo perdido.

Estrategia del Proyecto

Establecer un plan de logística que permita optimizar tanto los tiempos de recolección como de entrega de las mercancías perfeccionando el manejo de la carga.

Actividades del Proyecto

- Realizar un mapa con cada ruta del país.
- Establecer las rutas seguras y cercanas a cada destino.
- Entregar a cada chofer las rutas a seguir.
- Capacitar a los choferes en la geografía de las nuevas rutas seguir.
- Desarrollo del plan de logística.

- Elaboración del Presupuesto.
- Aprobación del Proyecto.
- Implementación y control del Proyecto.

Indicadores de Gestión

- tiempos de entrega de las mercancías transportadas.

$$\boldsymbol{tiempos\ actuales - tiempos\ anteriores}$$

- Satisfacción de los clientes

$$\frac{\boldsymbol{clientes\ satisfechos}}{\boldsymbol{cantidad\ total\ de\ clientes}} * \mathbf{100}$$

Tiempo de Ejecución

- Tiempo de inicio **Febrero 2014**
- Tiempo de finalización **Julio 2014**
- Tiempo Total **6 meses**

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos
- Materiales

Responsable Gerente y asistente administrativo.

Presupuesto estimado **2500 USD**

Tabla Nº42: Proyecto N°5: Plan de logística

Proyecto Nº 5																														
I. INFORMACIÓN GENERAL																														
Unidad de Negocio:	**Administrativa**																													
Proyecto:	**Plan de Logística**																													
Responsable:	**Gerente y Asistente administrativo**																													
II. OBJETIVOS																														
Objetivo Estratégico:	Realizar un modelo cualitativo y cuantitativo de transporte, organizando las rutas a seguir para reducir los tiempos de viaje y recuperar el tiempo perdido.																													
Estrategia	Establecer un plan de logística que permita optimizar tanto los tiempos de recolección como de entrega de las mercancías perfeccionando el manejo de la carga.																													
III. CURSOS DE ACCIÓN	**2014**																													
a. Planificación del Estudio	**FEBRERO**				**MARZO**				**ABRIL**				**MAYO**				**JUNIO**				**JULIO**				**INDICADORES GLOBALES**		**IMPLEMENTACIÓN**		
TIEMPO / ACTIVIDAD	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS NECESARIOS**	**LIMITACIONES**	**PRESUPUESTO**
1. Realizar un mapa con cada ruta del país.																									Conocer la geografia en rutas del país.	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	•Tecnológicos •Financieros •Humanos, Materiales	Tiempo, Recursos, Rutas Imcompletas	800
2. Establecer las rutas seguras y cercanas a cada destino.																									Conocimiento adecuado de las rutas del país	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	•Tecnológicos •Financieros •Humanos, Materiales	Rutas inseguras	300
3. Entregar a cada chofer las rutas a seguir.																									Sistema acorde a las necesidades	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	•Tecnológicos •Financieros •Humanos, Materiales	Desinterés de los choferesç	500
4. Capacitar a los choferes en la geografía de las nuevas rutas seguir.																									Poseer cronograma	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	•Tecnológicos •Financieros •Humanos, Materiales	Falta de tiempo	50
5. Desarrollo del plan de logística.																									Mayor control preventivo	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	•Tecnológicos •Financieros •Humanos, Materiales	Rutas imcompletas y geografia cambiante	100
6. Elaboración del Presupuesto.																									Presupuesto óptimo	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	•Tecnológicos •Financieros •Humanos, Materiales	Recursos económicos	50
7. Aprobación del Proyecto.																									Aprobación	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	•Tecnológicos •Financieros •Humanos, Materiales	Resistencia a los cambios	100
8. Implementación y control del Proyecto.																									Guia óptima para la empresa	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	•Tecnológicos •Financieros •Humanos, Materiales	Falta de compromiso corporativo	600
PLAN DE LOGÍSTICA																													**2500**
Fecha de inicio	Febrero del 2014																													
Fecha de finalización	Julio del 2014																													
Indicadores de gestión	Comparación con los tiempos de entrega de las mercancías transportadas= (tiempos actuales-tiempos anteriores) Satisfacción de los clientes = (clientes satisfechos)/(cantidad total de clientes)*100																													
b. Proceso de Evaluación y control	* Medición del Plan a partir del primer mes de aplicación * Encuestas para medir el tiempo y la satisfacciòn del cliente																													
Verificación Parcial Inicial	Marzo del 2014																													
Verificación Parcial Final	Julio del 2013																													

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

c.6) Proyecto Nº6: Plan para actualización de sistemas de información.

Antecedentes

Comboy Sur S.A. se ha venido manejando con los paquetes básicos, los cuales en la actualidad ya no son suficientes debido a los cambios constantes en la tecnología y la adaptación de la misma, ya que se ve la necesidad de adquirir un paquete acorde a las necesidades propias del transporte como también en la logística para monitorear y llevar un control adecuado, evitando inconvenientes con las mercancías transportadas; como también un paquete contable para agilitar las operaciones dentro de la Cía. Comboy Sur.

Alcance

Implementar los sistemas de información adecuado para las necesidades del transporte, apoyado en la tecnología y en los sistemas de información acorde a cada área optimizando las todas las actividades dentro de la Cía. Comboy Sur.

Objetivo del Proyecto

Obtener los sistemas de información adecuados, que ayude a la obtención de metas y objetivos propuestos en cada una de las áreas de la Cía. Comboy Sur.

Estrategia del Proyecto

Identificar las áreas y los sistemas de información acorde a las áreas para automatizar el funcionamiento de la Cía. Comboy Sur.

Actividades del Proyecto

- Analizar las áreas que necesitan los sistemas informáticos.
- Determinar los sistemas informáticos acorde a las necesidades de la Cía. Comboy Sur.
- Determinar el hardware y software ventajoso para la Cía. Comboy Sur.
- Elaboración del Presupuesto.
- Analizar los precios.
- Aprobación del Presupuesto.

- Adquisición del software y hardware
- Capacitación del personal.
- Implementación del Proyecto.
- Evaluación y control del proyecto

Indicadores de Gestión

- Control en el cumplimiento de las rutas.

$$\frac{\boldsymbol{rutas\ cumplidas}}{\boldsymbol{rutas\ ewstablecidas}} * \mathbf{100}$$

Tiempo de Ejecución

- Tiempo de inicio **Enero 2015**
- Tiempo de finalización **Diciembre 2012**
- Tiempo Total **12 meses**

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos
- Materiales

Responsable Gerente y asistente administrativo.

Presupuesto estimado **20000USD**

Tabla Nº 43: Proyecto Nº 6 Plan para actualización de sistemas de información.

Proyecto Nº 6	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
Unidad de Negocio:	**Administrativa**
Proyecto:	**Plan para actualizacion sistemas de informacion**
Responsable:	**Gerente y Asistente administrativo**
II. OBJETIVOS	
Objetivo Estratégico:	Obtener los sistemas de información adecuados, que ayude a la obtención de metas y objetivos propuestos en cada una de las áreas de la Cía. Comboy Sur.
Estrategia	Identificar las áreas y los sistemas de información acorde a las áreas para automatizar el funcionamiento de la Cía. Comboy Sur.
III. CURSOS DE ACCIÓN	**2015**
a. Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD	ENER		FEBR		MARZ		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOS		SEPT		OCTU		NOV		DIC.	
	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S	2S	4S
1. Analizar las áreas que necesitan los sistemas informáticos.																								
2. Determinar los sistemas informáticos acorde a las necesidades de la Cía. Comboy Sur.																								
3. Determinar el hardware y software ventajoso para la Cía. Comboy Sur.																								
4. Elaboración del Presupuesto.																								
5. Analizar los precios.																								
6. Aprobación del Presupuesto.																								
7. Adquisición del software y hardware.																								
8. Capacitación del personal.																								
9. Implementación y control del Proyecto.																								

ACTIVIDAD	INDICADORES GLOBALES: METAS	IMPLEMENTACIÓN: RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
1. Analizar las áreas que necesitan los sistemas informáticos.	Conocer las necesidades en sus diferentes áreas	Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Tiempo, Recursos,	200
2. Determinar los sistemas informáticos acorde a las necesidades de la Cía. Comboy Sur.	Establecer los sistemas adecuados.	Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Sistemas de Información no compatibles.	200
3. Determinar el hardware y software ventajoso para la Cía. Comboy Sur.	Sistema acorde a las necesidades	Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Sistemas de Información no compatibles.	300
4. Elaboración del Presupuesto.	Establecer los precios convenientes	Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Falta de tiempo	200
5. Analizar los precios.		Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Sobreestimación de precios	150
6. Aprobación del Presupuesto.	Presupuesto óptimo	Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Recursos económicos	200
7. Adquisición del software y hardware.	Aprobación	Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Resistencia a los cambios	18000
8. Capacitación del personal.	Conocimiento de los sistemas adecuados.	Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Falta de compromiso corporativo	200
9. Implementación y control del Proyecto.	Resultados óptimos.	Gerente y Asistente Logístico	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Resistencia a los cambios	450
PLAN PARA ACTUALIZACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN					**19900**

Fecha de inicio	ene-15
Fecha de finalización	dic-15
Indicadores de gestión	Control en el cumplimiento de las rutas= (rutas cumplidas)/(rutas ewstablecidas)*100
b. Proceso de Evaluación y control	* Proactividad en las operaciones realiazadas bajo supervición de los nuevos sistemas *Reducción del tiempo y la satisfaccìon del cliente
Verificación Parcial Inicial	jun-15
Verificación Parcial Final	ene-16

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

c.7) Proyecto Nº7: Plan de capacitación e incentivos al personal

Antecedentes

Comboy Sur S.A. durante el tiempo que viene trabajando, y la experiencia que tiene en el traslado de las mercancías no ha tenido una capacitación en lo que es la seguridad vial, lo cual ha causado ciertos tipos de problemas por el desconocimiento de las nuevas regularizaciones tanto en las leyes de tránsito y ambientales.

Así también la Cía. Comboy Sur S.A. no tiene un sistema de incentivos lo cual no es apreciado tanto como: los socios y empleados haciendo que el trabajo realizado no lo hagan con la mayor predisposición y en ciertos casos una desmotivación del personal.

Alcance

Analizar los principales cursos de capacitación referentes a la seguridad vial, leyes de tránsito y ambientales. Una vez aplicado los cursos nos daría garantías para la correcta realización de las actividades cumpliendo con todas las leyes a cabalidad.

Incluyendo planes de capacitación para la motivación tanto personal como profesional premiando la labor y mejorando el clima laboral dentro de la Cía.

Objetivo del Proyecto

Realizar un plan de capacitación e incentivos continuo, obteniendo un personal capacitado y mejorando el clima laboral para la correcta obtención de metas y objetivos de los procesos productivos.

Estrategia del Proyecto

- Identificar los temas para la capacitación, poniendo énfasis en lo referente a las leyes y seguridad vial.
- Premiar los objetivos cumplidos motivando al personal y mejorando el clima laboral.

Actividades del Proyecto

- Analizar el clima laboral dentro de la Cía. Comboy Sur. S.A.
- Determinar los cursos de capacitación adecuados y necesarios para la Cía. Comboy Sur.
  - Organizar reuniones internas para identificar los principales inconvenientes laborales.
  - Establecer una reunión para la capacitación en el tema de leyes y seguridad vial.
- Elaborar un plan de capacitación acorde a cada tipo de función desempeñada.
- Solicitar a la Agencia el personal calificado para dar la capacitación.
- Realizar el plan de capacitación.
- Elaborar plan de incentivos.
  - Esquematizar la manera de hacerse acreedor a los incentivos otorgados por la Cía. Comboy Sur. S.A.
- Elaboración del presupuesto
- Aprobación del Presupuesto.
- Implementación del Proyecto.
- Evaluación y control del proyecto

Indicadores de Gestión

- Horas de capacitación por persona

$$\frac{\boldsymbol{total\ dehoras\ capacitadas}}{\boldsymbol{total\ de\ Trabajadores\ capacitados}}$$

- Satisfacción del personal

$$\frac{\boldsymbol{personal\ satisfecho\ por\ capacitacion}}{\boldsymbol{Personal\ capacitado}} * \mathbf{100}$$

Tiempo de Ejecución

- Tiempo de inicio **Enero 2013**
- Tiempo de finalización **Junio 2013**
- Tiempo total **6 meses**

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos
- Materiales

Responsable	Gerente y asistente administrativo.
Presupuesto estimado	**550USD**

Tabla Nº 44: Proyecto Nº 7: Plan de capacitación e incentivos al personal

Proyecto Nº 7	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
Unidad de Negocio:	**Recursos Humanos**
Proyecto:	**Plan de capacitacion e incentivos al personal**
Responsable:	**Gerente y Asistente administrativo**
II. OBJETIVOS	
Objetivo Estratégico:	Realizar un plan de capacitación e incentivos continuo, obteniendo un personal capacitado y mejorando el clima laboral para la correcta obtención de metas y objetivos de los procesos productivos.
Estrategia	• Identificar los temas para la capacitación, poniendo énfasis en lo referente a las leyes y seguridad vial. • Premiar los objetivos cumplidos motivando al personal y mejorando el clima laboral.

III. CURSOS DE ACCIÓN	**2013**																													
a. Planificación del Estudio	**ENERO**				**FEBRERO**				**MARZO**				**ABRIL**				**MAYO**				**JUNIO**				**INDICADORES GLOBALES**		**IMPLEMENTACIÓN**		
TIEMPO / ACTIVIDAD	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS NECESARIOS**	**LIMITACIONES**	**PRESUPUESTO**
1. Analizar el clima laboral dentro de la Cía. Comboy Sur. S.A.																									Conocer el clima laboral actual	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Fatla de comunicación	50
2. Determinar los cursos de capacitación adecuados y necesarios para la Cía. Comboy Sur. - Organizar reuniones internas para identificar los principales inconvenientes laborales. - Establecer una reunión para la capacitación en el tema de leyes y seguridad vial.																									Conocimiento óptimo de las nuevas leyes de tránsito	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Falta de compromiso corporativo	50
3. Elaborar un plan de capacitación acorde a cada tipo de función desempeñada.																									Capacitación acorde a sus funciones	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Desinterés del personal	50
4. Solicitar a la Agencia el personal calificado para dar la capacitación.																									Obtener capacitadores	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Negación a la solicitud	50
5. Realizar el plan de capacitación.																									Obtención de metas	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Desacuerdos dentro de los empleados	50
6. • Elaborar plan de incentivos. - Esquematizar la manera de hacerse acreedor a los incentivos otorgados por la Cía. Comboy Sur. S.A.																									Mejoar el clima laboral	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Recursos económicos	50
7. Elaboración del presupuesto																									Aprobación	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Recursos económicos	50
8. Aprobación del Presupuesto.																									Presupuesto accesible	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Recursos económicos	100
9. Implementación y control del Proyecto.																									Obtener resultados óptimos	Gerente y Asistente Logístico - Choferes	• Tecnológicos • Financieros • Humanos, Materiales	Resistencia a los cambios	100
PLAN DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL																													**550**

Fecha de inicio	ene-13
Fecha de finalización	jun-13
Indicadores de gestión	Horas de capacitación por persona = (total de capacitacion)/Trabajador Satisfacción del personal =(personal satisfecho por capacitacion)/(Personal capacitado)*100
b. Proceso de Evaluación y control	*Evaluación persona de lo explicado en la capacitación
Verificación Parcial Inicial	feb-13
Verificación Parcial Final	jul-13

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

d) Presupuesto de los proyectos

Realizar el presupuesto nos permite tener la idea clara sobre la inversión que debe ejecutar COMBOY SUR S.A

Tabla Nº 45: Presupuesto de los proyectos presentados para Comboy Sur S.A

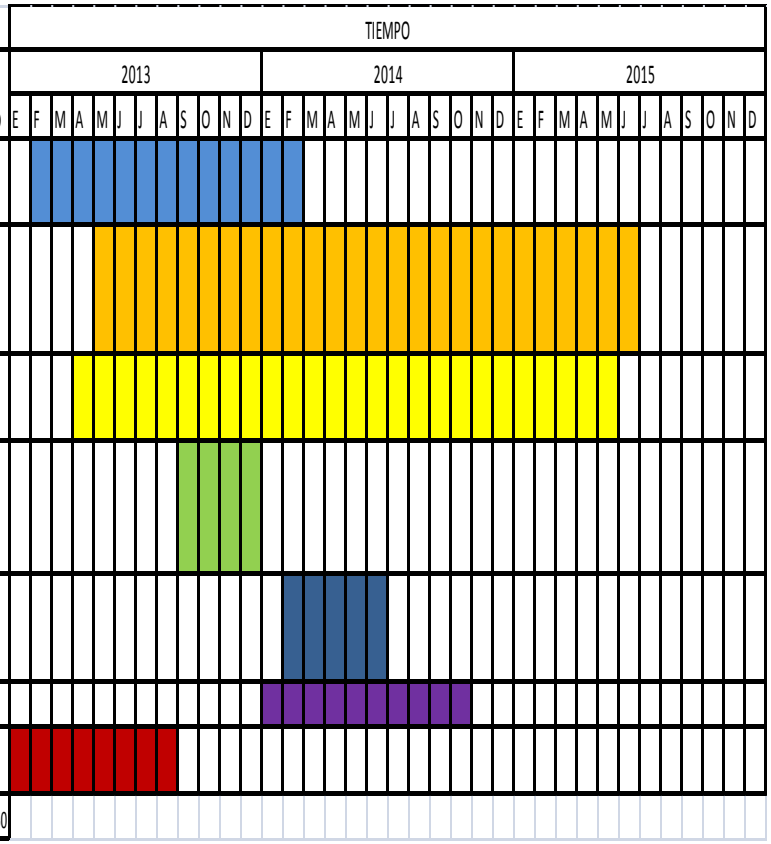
Proyecto	Períodos			Costo $
	1	2	3	
Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica	1692	308		2000
Plan de marketing en CRM (customer relationship management)	1846	2769	1385	6000
Estructura y difusión de la cultura corporativa	312	415	173	900
Plan de mantenimiento técnico vehicular	2000			2000
Proyecto de logística		2500		2500
Plan para actualizar el sistema de información		20000		20000
Plan de capacitación e incentivos al personal	550			550
Total	6400	25992	1558	33950

Elaborado: Balseca David y Cadena Luis

El presupuesto de los proyecto se financiara a través de inversión propia ya que la compañía tiene fondos los cuales utilizar en proyectos de actualización y estrategia que le ayuden a incrementar la rentabilidad de la empresa.

Tabla Nº 46: Diagrama de acción

Proyecto	Metas	Indicadores	Presupuesto
Modelo de gestión estratégica	Crear modelo de gestión estratégica	Cumplimiento de la misión índice de cumplimiento de objetivos	2000
Plan de marketing basado en CRM (Costumer relationship Management)	Elaborar un plan de marketing	% de nuevos clientes % de participación en el mercado % de nivel de ventas	6000
Estructura y difusión de la cultura corporativa	Difundir la nueva filosofía y diseñar un organigrama	Índice de difusión - horas por persona Cumplimiento de estructura organizativa	900
Plan de mantenimiento técnico vehicular	Concisión optima de los vehículos	Tiempos del cumplimiento de cada viaje realizado registro de los daños por cada vehículo registrado	2000
Proyecto de logística	Guía optima para la empresa	Tiempos de entrega de las mercaderías transportadas de cada viaje realizado satisfacción de los clientes	2500
Plan para actualización de sistemas de información	Sistema acorde a las necesidades	Control en el cumplimiento de las rutas	20000
Plan de capacitación e incentivos al personal	Mejorar el clima laboral	Horas de capacitación por persona satisfacción del personal	550
		Total	33950



Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

d) Impacto económico financiero sobre la aplicación del plan dentro de la empresa

Tabla Nº 47: Valoración de COMBOY SUR S.A

Nro. de Cuenta	Descripción de cuenta	Subtotal $	Total $
1	ACTIVO		
11	ACTIVO CORRIENTE		24150,1
1101	DISPONIBLE	22103,62	
110101	EFECTIVO	2040,95	
110104	BANCO DEL PICHINCHA	20062,67	
110301	CUENTAS POR COBRAR	2046,48	
12	ACTIVO FIJO		1330,3
1201	DEPRECIABLES	1330,3	
14	ACTIVO DIFERIDO		4602,64
1401	GASTOS DE ORGANIZACION	4602,64	
TOTAL ACTIVOS			30083,04

Fuente: balance general de la empresa COMBOY SUR S.A

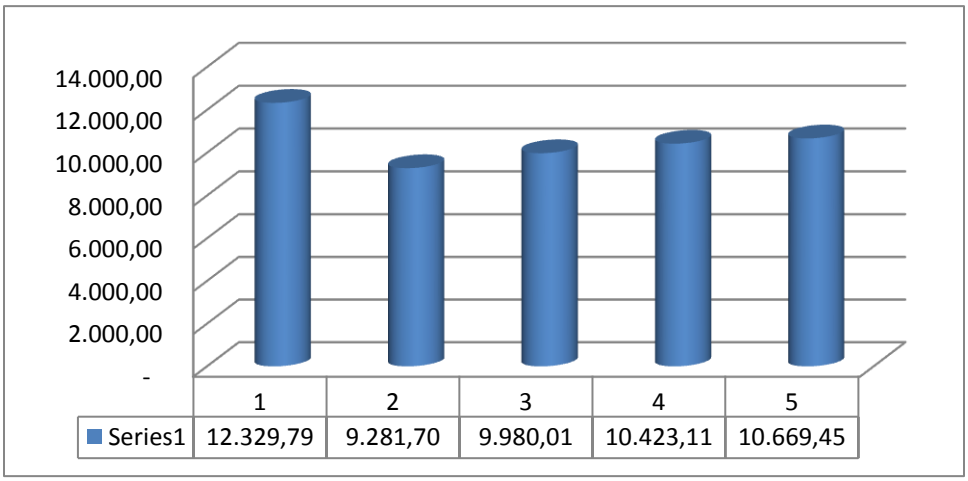
Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Tabla Nº 48: Flujo de caja sin considerar proyectos

Descripción de cuenta	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	76.253,36	80.946,43	85.654,16	90.376,84	95.114,78
GASTOS	63.923,57	71.664,73	75.674,14	79.953,73	84.445,32
GANANCIA / PERDIDA	**12.329,79**	**9.281,70**	**9.980,01**	**10.423,11**	**10.669,45**

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Gráfico Nº 25: Flujo de caja sin considerar proyectos



Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Para el flujo de caja sin considerar proyectos Se puede notar que la utilidad para los próximos años se mantiene estable sin ningún crecimiento representativo.

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 costo beneficio, que a continuación se calcula:

Tabla Nº 49: Cálculo de la TMAR

Descripción	Porcentaje
Inflación	5,22
Riesgo país	6,98
Tasa pasiva	4,53
TMAR	16.73

Fuente: Indicadores económicos financieros Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

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.

Tabla Nº 50 Cálculo del VAN

	Periodos	Flujos Anuales
Inversión inicial	0	-30083,04
Flujos Netos	1	12329,79
	2	9281,70
	3	9980,01
	4	10423,11
	5	10669,45
TMAR		16,73%
VAN		4102,93

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

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 Nº 51: Cálculo del TIR

	Periodos	Flujos Anuales
Inversión inicial	0	-30083,04
Flujos Netos	1	12329,79
	2	9281,70
	3	9980,01
	4	10423,11
	5	10669,45
TIR		**22,65%**

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Es importante recordar que:

Si la TIR es >= TMAR el proyecto es viable

Si la TIR es < TMAR el proyecto no es viable

Para este caso tenemos un TMAR del 16.73% y un TIR de 22,65% 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,

$$Costo\ Beneficio = \frac{52684.07}{30083.04}$$

$$Costo\ Beneficio = 1.75$$

Flujo de caja considerando la Implementación de Proyectos

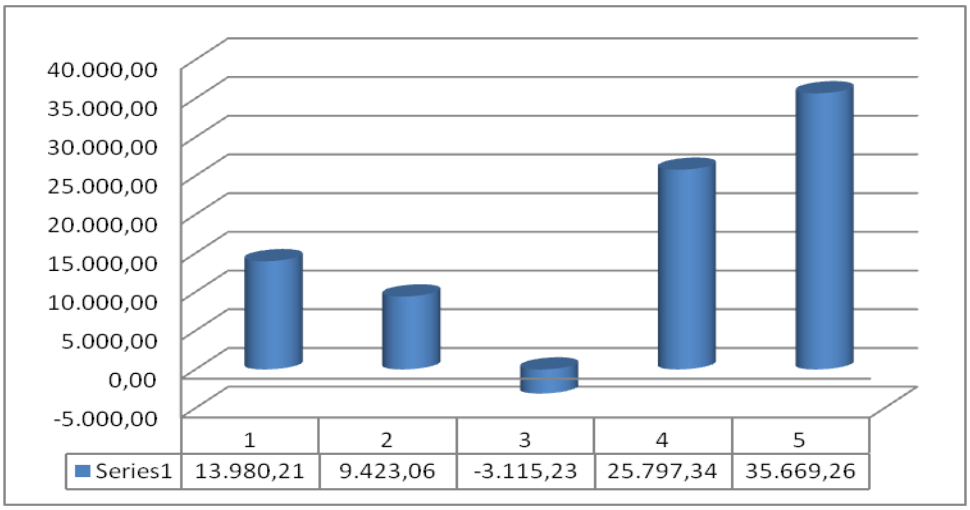
Para la realización del flujo de caja considerando la implementación de los Proyectos propuestos la empresa tendría un nivel de crecimiento en sus ingresos del 6 % más que los flujos sin considerar la aplicación del proyecto.

Tabla Nº 52 Flujo de caja considerando la Implementación de Proyectos

Cuenta	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	76.853,36	85.785,63	96.752,48	108.572,68	121.266,49
GASTOS	62873,15	76362,57	99867,71	82775,34	85597,24
GANANCIA / PERDIDA	**13.980,21**	**9.423,06**	**-3.115,23**	**25.797,34**	**35.669,26**

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Gráfico Nº26: Flujo de caja considerando proyectos



Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Esta grafica nos indica la evolución del flujo considerando proyectos, podemos ver que tiene un alza positiva durante los periodos a excepción del periodo 2 y 3 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 cálculo del VAN, TIR y relación Costo beneficio, considerando el mismo valor de TMAR 16,73%

Tabla Nº 53: Cálculo del VAN

	Periodos	Flujos Anuales
Inversión inicial	0	-30083,04
Flujos Netos	1	13980,21
	2	9423,06
	3	-3115,23
	4	25797,34
	5	35669,26
TMAR		16,73%
VAN		17203,20

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Tabla Nº 54: Cálculo del TIR

	Periodos	Flujos Anuales
Inversión inicial	0	-30083,04
Flujos Netos	1	13980,21
	2	9423,06
	3	-3115,23
	4	25797,34
	5	35669,26
TIR		**34,84%**

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

El TIR refleja un valor del 34.84%, quiere decir que los proyectos son aceptables para la empresa.

Relación Costo Beneficio

$$Costo\ Beneficio = \frac{81754.64}{30083.04}$$

$$Costo\ Beneficio = 2.72$$

Este índice nos quiere decir que por cada dólar de inversión, la empresa tiene una gracia de 1,72 los proyectos son viables para la empresa

Tabla Nº 55: Comparación de índices

Índice	Sin proyecto	Con proyecto
VAN	4102,93	17203,20
TIR	22,65%	34,84%
Costo-Beneficio	1,75	2,72

Elaborado por: Balseca David y Cadena Luis

Comparando los indicadores antes calculados podemos decir que el proyecto es viable para los fines de inversión de la empresa.

CONCLUSIONES

- El no conocimiento de la planeación estratégica en la Cía. da como resultado el no poseer una cultura organizacional adecuada, en conjunto a la falta de objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

- Las personas que laboran dentro de la Compañía no tienen un conocimiento actualizado tanto en las leyes de tránsito y seguridad vial.

- La empresa decidió dar cabida a la implementación de la planeación estratégica para manejarse con mayor eficiencia en un futuro cercano, preparándose para las exigencias del entorno en el cual se encuentra operando la Cía. de Transporte Pesado "COMBOY SUR" S.A.

- La Cía. no cuenta con recursos tecnológicos necesarios para cumplir con sus actividades a tiempo.

- La actualización de información y tecnología son pilares fundamentales en el presente para mantener un adecuado control y cumplimiento de las actividades diarias.

- Con el estudio realizado se ha encontrado un personal desmotivado por los siguientes motivos:
    - ✓ Falta de capacitación.
    - ✓ Remuneraciones bajas.
    - ✓ No existen programas de incentivos.
- Con la estructura organizacional propuesta se definirá de manera clara loas actividades a desarrollarse permitiendo a la compañía tener un mejor control interno.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la planeación estratégica propuesta, para alcanzar los objetivos con la probabilidad de aumentar la rentabilidad.

- Entablar relaciones confiables y excelentes con los clientes lo que permitirá afianzar el trabajo y tener una participación aceptable en el mercado en el cual se desenvuelve.

- Mejorar el clima laboral dentro de la Cía. a través de incentivos personales y capacitación permanente, mejorando el desempeño institucional.

- Para obtener el mejor beneficio del plan estratégico se deben aplicar correctamente los planes planteados, empezando con el cambio de mentalidad del personal y la dirigencia de la empresa.

- No debe dejarse de lado el desarrollo de la cultura organizacional, que permitirá un fortalecimiento de la identidad y colaboración que lleve a la empresa a los niveles de calidad.

LISTA DE REFERENCIAS

Ayala, J. (1996). *Economia Publica una guia para entender el estado.* Quito: Ayala .

Barnard, C. (s.f.).

Blazquez, B. H. (2001). *Tecnicas Estadisticas de Investigacion.* Mexico: Diaz de Santos S.A.

Bretones, F., & Mañas, M. (2008). *La organizacion creadora de clima y cultura* . Madrid: Piramide .

Burbano, D. H. (2007). *Metodos y tecnicas de la investigacion.* Quito.

Chandler, A. (1962). *Pensamiento estrategico.* Chicago.

Cross, M. (1992). *Estructura Empresarial como adaptarse a los cambios* . Bogota: Legis.

Dornbusch, & Fischer. (s.f.). *Macroeconomia.*

Drucker, P. (s.f.). *La gerencia del futuro* .

Gomez, H. S. (2008). *Gerencia Estrategica* . Bogota: 3 r editores.

Johndon, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de la estrategia.* Madrid: Pearson education S.A.

Kotler, P. (2002). *Direccion del Marketing.* Boston: School of Economics.

Morrisey. (1996).

Peters, & Waterman. (1995). *En busca de la exelencia.* New York.

Porter, M. (1980). *ESTRATEGIA COMPETITIVA.* Mexico: Compañia Editorial Continental.

Poyeeaux, A. (1998). *Planificacion y Direccion Estrategica.*

Quizhpe, V. (2006). *Modulo de Planificacion Estrategica* . Quito.

Reglamento interno de la empresa COMBOY SUR S.A. (2012). Quito, Pichincha, Ecuador.

Reylli, I., Chatman, & Caldwell, D. (2004). *People and organizational culture.* Massachusetts: Perseus Books.

Robbins, S. (2005). *Administracion , Teoria y Practica.* Mexico: Azteca.

Rodriguez, M. (2004). *Brujulas Empresariales.* Medellin: Casa Editorial el Tiempo.

Rokeach, M. (1985). *Beliefs, Attitudes, and Values.* Ontario: Social Psychology Books.

Rothschild, W. (1980). *Strategics Alternatives.* Boston: Amacon.

Salazar, F. (2008). *Estrategia versión 1.0.* Quito.

Shimabukuro, M. (s.f.). *Mision de una organizacion* .

Steiner, G. (2001). *Planeacion estrategica lo que todo director debe saber.* New York: London Books.

Superintendencia de Compañias. (2012). Quito, Pichincha, Ecuador.

Taylor, Bernard, & Harrison, J. (1991). *Planeacion estrategica exitosa.* Bogota: Legis Editores Serie empresarial.

Vancil, R. (2000). *Implementacion Estrategica.* Boston: Harvard Business School.

ANEXOS

ANEXOS Nº1: Encuesta a los clientes internos.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE A DMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS (Personal de la Empresa)

OBJETIVO:

El objetivo de esta encuesta es conocer el desempeño de la Compañía de Transporte Pesado Comboy Sur, durante el período comprendido entre los años 2005-2012 y con dicha información ayudarnos a realizar una planificación Estratégica.

Agradecemos por la colaboración de los encuestados y les garantizamos guardar la confidencialidad de la información proporcionada.

Fecha: _____ Cargo: _____ Sexo: M___ F___

1. **Cada qué tiempo se realiza una planificación estratégica dentro de la empresa**

   a) Anual ( ) d) Mensual ( )

   b) Semestral ( ) e) Nunca ( )

   c) Trimestral ( ) f) Otros: _____

2. **Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa**

   a) Falta de Capacitación ( ) e) Falta de tecnología ( )

   b) Comunicación interna ( ) f) Mala atención a los clientes ( )

   c) No existe un plan estratégico ( ) g) No existe organización ( )

   d) No cuenta con personal calificado ( ) h) Falta de Liderazgo ( )

3. **Según su criterio cual es el área que necesita mejorarse dentro de la empresa.**

   a) Gerencial General ( ) c) Administrativo ( )

   b) Financiero ( ) d) Logística ( )

4. **¿Existe evaluación del desempeño al personal?**

   b) Si ( ) b) No ( )

   Si la respuesta es afirmativa conteste la pregunta 5, caso contrario pasar a la pregunta 6.

5. **Con que frecuencia es evaluado el desempeño al trabajador**

a) Muy Frecuente ( ) c) Poco frecuente ( )

b) Frecuente ( ) d) Nunca ( )

6. **Cómo califica el servicio al cliente por parte de la empresa**

a) Muy Bueno ( ) c) Regular ( )

b) Bueno ( ) d) Malo ( )

7. **¿Existe publicidad en la empresa?**

a). Si ( ) b) No ( )

Si la respuesta es afirmativa conteste lo siguiente, caso contrario siga a la pregunta 8.

a) E-mail o correo electrónico ( ) d) Volantes ( )

b) Anuncios en medios de comunicación ( ) e) Por vendedores ( )

c) Llamadas telefónicas ( )

8. **¿Qué diferencia su empresa de la Competencia?**

a) Precios razonables ( ) c) Calidad del servicio ( )

b) Entrega a tiempo ( ) d) Servicio al cliente ( )

9. **¿El clima laboral de la empresa es?**

a) Muy Bueno ( ) c) Regular ( )

b) Bueno ( ) d) Malo ( )

10. **¿Existe capacitación por parte de la empresa?**

a). Si ( ) b) No ( )

11. **¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?**

a). Si ( ) b) No ( )

ANEXO Nº 2. Propuesta nuevos logos cía. Comboy Sur S.A. para fomentar la Cultura Corporativa.

Logotipo propuesto furgones

Logotipo propuesto para las puertas de los vehículos

ANEXO Nº 3: REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO COMBOY SUR S.A.

La Compañía de Transporte Pesado Comboy Sur S.A. se constituyó mediante escritura pública de veinte y nueve de diciembre del dos mil cuatro en la Notaría Cuarta del Cantón Quito del Dr. Jaime Aillón Albán, aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución **05.Q.I.J. 1580** de 20 de Enero del 2005, legalmente inscrita el 8 de febrero del 2005.

En sesión de Junta General de Accionistas la Compañía Comboy Sur S.A. en uso de las atribuciones y facultades que le confiere la ley de Compañías, Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial y los estatutos Sociales.

CONSIDERANDO

Que es necesario normar las políticas funcionales, administrativas, financieras, laborales y otras contempladas en la ley **RESUELVE.-** Dictar el presente **REGLAMENTO INTERNO,** el cual regirá su accionar por las disposiciones de la ley de Compañías, Ley orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, Código de Comercio, los Estatutos Sociales y el presente Reglamento Interno.

CAPITULO PRIMERO DE LOS ACCIONISTAS

ARTÍCULO PRIMERO.- Son accionistas de la Compañía de Transporte Pesado COMBOY SUR S.A. las personas que firmaron las escrituras de constitución en calidad de accionistas fundadores aquellos que en el futuro compraren y legalizaren las acciones en la Institución conforme lo determina la ley de Compañías, los estatutos sociales y el presente reglamento interno.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Para obtener la calidad de accionista de la Compañía de Transporte pesado COMBOY SUR S.A. se requiere además de los requisitos prescritos en la ley de Compañías cumplir con los siguientes:

a).- Ser propietario de un vehículo motorizado adecuado a las regulaciones de Tránsito y debe cumplir las exigencias de la Agencia Nacional de Tránsito.

b).- Presentar certificado de buena conducta conferido por dos personas honorables y solventes, certificado de antecedentes actualizado y documentos personales.

c).- Suscribir y pagar el valor de las acciones cuyo costo será impuesto por el Directorio y ratificado por la Junta General de Accionistas de la Empresa.

d).- No haber sido excluido o expulsado de instituciones de transporte y otras instituciones afines;

ARTÍCULO TERCERO.- La solicitud de ingreso a la compañía será presentada por escrito, dirigida por el aspirante al Presidente, conocida por el Directorio de la Institución quienes decidirán su aceptación o negativa. La Junta General de Accionistas resolverá en definitiva y última instancia en caso de negativa.

CAPITULO SEGUNDO.- DERECHOS OBLIGACIONES Y SANCIONES DE LOS ACCIONISTAS

ARTÍCULO CUARTO.- Son derechos de los accionistas además de los establecidos en la ley de Compañías, estatutos los siguientes los cuales no se los puede privar:

a).- Su calidad de accionista

b).- Participar en los beneficios sociales, debiendo observar igualdad de tratamiento para todos y cada uno de sus integrantes.

c).- Participar en las mismas condiciones en el reparto de utilidades, y distribución de pérdidas y ganancias

d).-Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto conforme lo establece, la ley los estatutos, y este reglamento sin que se le niegue el derecho a la palabra por un máximo de tres minutos y sobre el tema que se está tratando

e).- Integrará los organismos de administración de la Compañía al ser elegidos, en la forma prevista por la ley y los estatutos.

F) Gozará de preferencia para la suscripción de acciones en caso de aumento de capital.

g).- Impugnará las resoluciones de las Juntas Generales de Accionistas y demás organismos de la Compañía en la forma establecida en los artículos 228 y 229 de la Ley de Compañías .

h).- No podrá ejercer este derecho el accionista que se encuentre en mora en los pagos por sus aportes y obligaciones sociales.

i).- En caso de transferencia de acciones se pondrá en consideración del directorio y por su intermedio de la Junta General de Accionistas quien aprobará o negará en última instancia.

j).- De haber incremento de cupos de trabajo la Junta General de Accionistas dará preferencia a los accionistas activos que demuestren seriedad, responsabilidad y honestidad frente a la compañía.

k).- A laborar en el servicio de transporte pesado en las rutas y para las empresas a quienes la Compañía Comboy Sur S.A. presta los servicios y cumpliendo con las exigencias de la Agencia de Tránsito.

l).- El accionista cesante tendrá derecho a sus haberes de acuerdo a la ley y en caso de fallecimiento los herederos harán la reclamación de conformidad con el orden sucesorio.

m).- Presentar al Gerente o al Directorio cualquier proyecto o iniciativa para la buena marcha de la compañía.

n).- Derecho a la defensa debiendo ser escuchado antes de que se tome en su contra cualquier acción que conlleve una sanción

o).- Solicitar auxilio económico de la Empresa en caso de accidente de tránsito y demás ayudas acordadas.

p).- Solicitar ayuda judicial de la compañía en caso de accidente en el desempeño de su trabajo diario, siempre que cumpla con la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, los estatutos y este reglamento.

ARTÍCULO QUINTO.- Los derechos no previstos en este reglamento estarán sujetos a lo establecido en la ley de Compañías, estatutos sociales y resoluciones de la Junta General de Accionistas.

OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS

ARTÍCULO SEXTO.- Son obligaciones de los accionistas frente a la Compañía a más de los puntualizados en la ley de Compañías los siguientes:

a).- Lealtad Absoluta para la Empresa, los dirigentes, demás accionistas y sobre todo con los usuarios

b).- Respeto y consideración a los dirigentes, accionistas, colaboradores y usuarios.

c).- Colaborar en el engrandecimiento de la Compañía respetándose y ayudándose mutuamente con el criterio de verdadera unidad de clase

d) Cumplir puntualmente con sus obligaciones económicas determinadas por la Junta General de Accionistas, Directorio, al igual que los valores entregados por aporte y préstamos en dinero, mercaderías y otros.

e).- Acatar las disposiciones emanadas de las Autoridades de la Compañía ya sea de trabajo o para la realización de comisiones especiales.

f).- Tener en excelentes condiciones mecánicas, de confort y limpieza las unidades que prestarán los servicios a nombre de la Compañía Comboy Sur S.A.

g).- Contratar si el caso lo amerita uno o dos choferes profesionales para conducir los vehículos de los accionistas, bajo responsabilidad directa de estos y sin relación de dependencia por parte de la compañía

h).-Deberán tener en cuenta al momento de contratar los choferes profesionales sus antecedentes y que los mismos no hayan sido rechazados de otras empresas de transporte a fin de salvaguardar la disciplina en la Institución.

i).- Cumplir con los itinerarios, turnos establecidos en la Empresa de manera continua y ordenada acatando lo resuelto en Junta de Accionistas y cumpliendo con las disposiciones emitidas por los organismos de tránsito en función de los permisos de operación que tiene la Compañía; salvo caso fortuíto o fuerza mayor

OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS FRENTE A LA UNIDAD

ARTÍCULO SIETE.- Son obligaciones de los socios frente a la unidad a más de los puntualizados en la ley los siguientes:

a).- Mantener en óptimas condiciones de servicio el vehículo de su propiedad como estado mecánico, seguridad y buena presencia, a fin de garantizar un excelente servicio;

b).- En caso de renovación de la unidad, deberá hacerlo por otra que cumpla con las normas legales determinadas por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, la Agencia Nacional de Tránsito y más Autoridades a la fecha de ingreso

c).- Para enajenar su unidad más derechos y acciones solicitará al directorio por escrito, quien autorizará el trámite de deshabilitación de la unidad, y en la reunión de la Junta Inmediata, ordenará se proceda a la liquidación de sus haberes derechos y obligaciones.

d).- El accionista que por cualquier motivo se quedare sin unidad tendrán el plazo de (360) días para su reposición, de no hacerlo la Junta General procederá a ordenar su liquidación y el cupo de trabajo pasará al Patrimonio de la Compañía pudiendo esta disponerlo a su libre albedrio y se mantenga el número de vehículos determinados en el permiso de operaciones.

e).- Exceptuase lo determinado en el inciso anterior para el caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobado o por la crisis económicamente comprobada por estos hechos.

3ro.- DE LAS OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS FRENTE AL TRABAJO

Artículo 8.- Son obligaciones de los accionistas frente al trabajo a más de las puntualizadas en la Ley, las siguientes:

a).- Respetar, cumplir y hacer cumplir las leyes, y más disposiciones de trabajo acordados por la Junta General, Directorio, demás organismos y leyes pertinentes.

b).- A observar que se realice un adecuado desarrollo del trabajo frente a accionistas, conductores, ayudantes y usuarios.

c).- A contratar un conductor con licencia recategorizada, de conformidad a la Ley de Transito, y cumpliendo con los requerimientos de la Agencia Nacional de Tránsito.

d).- A dar aviso y solicitar permiso oportuno a los representantes legales en caso de incumplimiento al prestar el servicio de transporte pesado.

e).- A notificar oportunamente al Comisario o Presidente, de las acciones de Transito para la solución de los mismos, sin prejuicio que el propio accionista lo solucione a su manera.

f).- A presentar a los accionistas en el término de 24 horas cualquier tipo de queja o denuncia sobre actos de indisciplina estos deberán ser por escrito con su contenido claro, preciso y concreto.

g).- A proporcionar con claridad y exactitud sus declaraciones a Autoridades de la Compañía, como a profesionales del derecho cuando este sea el caso de un accidente de tránsito para obtener una defensa justa;

h) A sujetarse a las normas de trabajo de conformidad a instrucciones establecidas por la Junta General y Directorio.

4to.- DE LAS SANCIONES

ARTÍCULO NUEVE.- Se establece como sanciones a más de las contempladas en la Ley las siguientes:

a).- Amonestación escrita,

b).- Multas,

c).- Suspensión del trabajo de 1 a 30 días,

d).- Para el caso de reincidencia en las faltas o infracciones será suspendido por el tiempo que el Directorio resuelva, llegando inclusive hasta la separación definitiva de la Compañía.

e).- En el caso de liquidación y/o separación de un accionista la Junta General autoriza al Gerente General con las pruebas pertinentes, contrate un profesional en derecho, demande ante la justicia ordinaria, obtenga una resolución de autoridad competente y ejecute lo resuelto,

f).- Para el caso de los accionistas que hayan sido observados o sancionados en la Junta General por hechos de indisciplina se abrirá un expediente y será prohibidos de desempeñar cargos administrativos o de integrar el directorio.

CAPÍTULO TERCERO.- DEL CAPITAL SOCIAL

ARTÍCULO DIEZ.- El capital social de la Compañía está formado por las aportaciones de los accionistas, representados en títulos de acciones de un dólar cada una, tanto sus características como su tipo se encuentran determinados en los estatutos de la Compañía.

ARTÍCULO ONCE.- Para el aumento de capital social los accionistas tendrán que sujetarse a los estatutos sociales y la Ley de Compañías.

ARTÍCULO DOCE.- La transferencia de acciones se realizarán conforme a la Ley de Compañías.

ARTÍCULO TRECE.- La Compañía podrá comprar las acciones de los accionistas, de la misma manera venderlas previa autorización de la Junta General.

CAPÍTULO CUARTO DE LAS JUNTAS GENERALES

ARTÍCULO CATORCE.- Las Juntas Generales serán ordinarias, extraordinarias y universales serán válidamente constituidas conforme lo dispone la Ley de Compañías y los estatutos sociales. Sus atribuciones se encuentran contempladas en el Art. 273 de la Ley de Compañías.

1ro.- DE LAS CONVOCATORIAS

ARTÍCULO QUINCE.- La convocatoria deberá efectuarse conforme lo determina la Ley de Compañías y el Reglamento de las Juntas Generales de accionistas considerando las modalidades para convocar esto es: plazo, término y más disposiciones establecidas en los mismos.

Las Juntas Generales ordinarias se realizarán obligatoriamente dos veces al año y las extraordinarias mensualmente o cuando fueren necesarias.

2da.- DEL QUÓRUM

ARTÍCULO DIECISEIS.- El secretario comenzará a elaborar la lista de asistencia al inicio de la hora para la cual fue convocada la Junta General de accionistas y dejará constancia en el instante que se ha completado el quórum, transcurrido 15 minutos y al no haberse completado el quórum. La Junta se tendrá como no efectuada y el secretario dejará constancia escrita del particular.

ARTÍCULO DIECISIETE.- El quórum de instalación de la Junta General se formara sobre la base del capital social concurrente.

ARTÍCULO DIECIOCHO.- Toda resolución se toma con la mayoría de la que trata el estatuto social en lo referente al capital social concurrente. Adoptada una resolución con el quórum legal estatutario, tendrá validez sin que le afecte el posterior abandono de uno o más de los accionistas que dejaré sin quórum a la Junta General.

3ro.- DE LA INSTITUCIÓN DE JUNTAS GENERALES

ARTÍCULO DIECINUEVE.- A las Juntas Generales asistirán únicamente los accionistas de la Compañía, quienes poseen la representación legal y aquellos que tuvieren el cargo de asesores a pedido del Presidente, Gerente General y Directorio.

ARTÍCULO VEINTE.- Para instalar las Juntas Generales se requiere de la asistencia de la mitad más uno de los accionistas, así como del Directorio y se esperará máximo 15 minutos luego de la cual se dará por instalada la misma.

ARTÍCULO VEINTE Y UNO.- La Junta General la presidirá el Presidente, a la falta lo sustituirá el Gerente General y a la falta del mismo el accionista que fuere designado en ese instante.

ARTÍCULO VEINTE Y DOS.- No se podrá suprimir los puntos del orden del día materia de la convocatoria pero si alterar el orden de discusión a petición de un accionista con el respaldo de la mayoría simple.

ARTÍCULO VEINTE Y TRES.- Cuando se estuviere tratando un punto del orden del día no se podrá pasar a otro sin que la Junta hubiere tomado una resolución.

ARTÍCULO VEINTE Y CUATRO.- Quien deseare hacer uso de la palabra lo solicitará de manera disciplinada y ordenada al señor Presidente, participará con el límite de cinco minutos en cada punto y tendrá derecho a 3 minutos más para reforzar su moción sin perjuicio de lo que trate el inciso anterior, cuando un accionista deseare más tiempo, el Presidente dará el necesario dependiendo de la importancia.

ARTÍCULO VEINTE Y CINCO.- Ningún accionista podrá interrumpir a otro que se encuentre en el uso de la palabra.

ARTÍCULO VEINTE Y SEIS.- El lenguaje a utilizarse en todas las intervenciones será específico, de mucha altura y al referirse en términos descomedidos en contra de los accionistas facultará al Presidente a cortar la intervención y ordenar el abandono de la sala.

ARTÍCULO VEINTE Y SIETE.- Cuando en el desarrollo de las Juntas Generales concurrieren personas ajenas a la Compañía, ésta de creerlo necesario se declarara en Comisión General para recibirlas, luego proseguirá con el desarrollo de las mismas.

ARTÍCULO VEINTE Y OCHO.- Cuando el Presidente creyere que un punto o moción válida hubiere sido lo suficientemente discutida, ordenará su cierre, luego la votación y por ende la resolución. En este proceso ninguna persona podrá abandonar la sala.

ARTÍCULO VEINTE Y NUEVE.- Cerrada la discusión ningún accionista podrá solicitar la palabra para tratar algo referente a un punto resuelto.

ARTÍCULO TREINTA.- Toda resolución adoptada por la Junta General podrá ser reconsiderada siempre que este criterio tenga el apoyo de las **DOS TERCERAS PARTES**.

ARTÍCULO TREINTA Y UNO.- Cuando el Presidente deseare sostener su punto de vista por haber sido aludido encargará la dirección de la Junta General al vicepresidente o a uno de los vocales, para aclarar, o ampliar tema materia de la discusión.

ARTÍCULO TREINTA Y DOS.- Durante el desarrollo de las Juntas ningún, accionista abandonará la sala salvo permiso del Presidente y en caso de incurrir en la presente infracción será sancionado como inasistencia a la misma.

ARTÍCULO TREINTA Y TRES.- Toda resolución será aprobada con la votación del cincuenta por ciento más uno y las minorías se sumaran a los resultados.

ARTÍCULO TREINTA Y CUATRO.- El Presidente declarará clausuradas las Juntas por los siguientes motivos:

a).- Por haber tratado y agotado el orden del día,

b).- Por visible cansancio de los asistentes,

c).-Por actitudes violentas que menoscaben el respeto y cordialidad de los asambleístas,

d).- Por motivo considerado de fuerza mayor,

e).-Cuando en el desarrollo de las Juntas no se observare el más absoluto respeto tanto a las autoridades como a los accionistas,

f).- La inasistencia será sancionada con la multa de 100 dólares norteamericanos, y el atraso con el 10% de ésta.

4to.- DE LA REPRESENTACIÓN CONVENCIONAL

ARTÍCULO TREINTA Y CINCO.- Todo accionista tendrá derecho a ser representado en las Juntas Generales por quien goce de la capacidad legal y con Poder Notarial

5to.- DE LAS DELIBERACIONES Y RESOLUCIONES

ARTÍCULO TREINTA Y SEIS.- Las deliberaciones se sustentarán en base, al orden del día y sus resoluciones conforme lo determina la Ley de Compañías, los Estatutos Sociales y este Reglamento.

6to.- DE LAS ACTAS Y EXPEDIENTES

ARTÍCULO TREINTA Y SIETE.- De cada Junta General o de Directorio se elabora la respectiva acta con su contenido conforme lo determina la Ley de

Compañías y el Presidente ordenará su clausura agotados que fueren los puntos materia de la convocatoria.

ARTÍCULO TREINTA Y OCHO.- Las actas de Juntas Generales o Directorio serán elaboradas previo un receso que estas así lo determinen dependiendo de su importancia, contenido o volumen.

ARTÍCULO TREINTA Y NUEVE.- Se establece la delegación de funciones del señor Gerente General en la secretaría, de conformidad, al poder de decisión y convocatoria.

ARTÍCULO CUARENTA.- Por su parte el incumplimiento por parte de la señora secretaria de la Compañía designada para el efecto o del señor Gerente que actué como tal en la elaboración de las actas y la mala fe o descuido en llevar dichos libros y demás documentos de conformidad a la Ley de Compañías, acarreará una multa de 100 dólares, llegando inclusive a la destitución de funciones, si su negligencia u omisión acarreare graves perjuicios a la Compañía que genere conflictos de carácter civil, penal y tributario.

ARTÍCULO CUARENTA Y UNO.- Las actas deberán ser numeradas o foliadas, llevadas a mano o a máquina en orden cronológico, legibles en idioma castellano y con la debida salvedad en caso de errores o manchones.

CAPÍTULO QUINTO.- DE LAS ELECCIONES

ARTÍCULO CUARENTA Y DOS.- Las elecciones se efectuarán en el mes de Enero así como la posesión de la nueva Directiva, luego de la culminación del periodo estatutario del mandato. La Junta General nombrará de entre sus miembros un tribunal electoral compuesto por 2 accionistas, 1 escrutador y 1 observador para la buena marcha del proceso.

ARTÍCULO CUARENTA Y TRES.- La Junta General elegirá obligatoriamente: Presidente, Gerente, Comisario y Vocales que integren el Directorio de cuentas y/o los que fueren necesarios que la Compañía requiera. Presidirá las Juntas de Directorio el Presidente de la Compañía.

ARTÍCULO CUARENTA Y CUATRO.- En caso de no asistir por tres veces consecutivas algún miembro que integre las comisiones tendrá potestad el directorio para pedir su renuncia y reemplazo.

ARTÍCULO CUARENTA Y CINCO.- Las elecciones se realizarán mediante el voto nominal directo o secreto y el o los aspirantes a captar cualquier dignidad inscribirán sus candidaturas mediante listas o ternas designadas con los números 1, 2, 3, tendrán cada accionista derecho a los votos de acuerdo al número de acciones para lo cual cumplirá con lo siguiente:

a).- Todo accionista que aspire a ocupar un cargo de elección administrativa debe disfrutar de capacidad legal, conforme a la Ley de Compañías y los Estatutos Sociales,

b).- Todo administrador durará dos años en sus funciones,

c).- Deberá obligatoriamente encontrarse al día en todos los aportes para con la Compañía

ARTÍCULO CUARENTA Y SEIS.- Para el cambio de nuevos administradores es obligación de todos los accionistas concurrir al acto solemne y su asistencia acarreara falta sancionada y tipificada en el reglamento.

CAPÍTULO SEXTO.- DE LA AYUDA POR ACCIDENTE DE TRÁNSITO

ARTÍCULO CUARENTA Y SIETE.- Con la finalidad de financiar la ayuda por accidente a los accionistas, se crea el fondo de accidentes con sus propias aportaciones que para el efecto se determine.

ARTÍCULO CUARENTA Y OCHO.- Un accionista tendrá derecho a la ayuda económica por accidente en los siguientes casos:

a).- Que el accidente de tránsito ocasione daños materiales la ayuda será de Quinientos Dólares

b).- Que un accidente de tránsito cause daños y muerte, la ayuda será de Mil Dólares

c).- En caso de arrollamiento a consecuencia de lo cual falleciere una persona la ayuda será de Quinientos Dólares

d).- Por atropellamiento y muerte la ayuda será de Mil Dólares

e).- Por volcamiento la ayuda será de Quinientos Dólares

f).- Por flagelo a causa de huelga, paros o manifestaciones la ayuda será de Quinientos Dólares

g).- En caso de que los costos sobrepasen los valores de los que trata el presente artículo. La Junta General resolverá lo más favorable al accionista.

h).- Se determina que la comisión de accidentes o el propietario de la unidad lleve a los talleres autorizados por la Compañía, o de confianza del dueño saque proformas, realice contratos de reparación y determine sus costos,

i).- El accionista por sí solo no podrá hacer los trámites de los que trata el inciso anterior y en caso de incurrir en esta falta no tendrá derecho a la ayuda.

ARTÍCULO CUARENTA Y NUEVE.- De suscitarse un accidente de tránsito, el accionista tiene la obligación de:

a).- Comunicar inmediatamente a la comisión de accidentes para que esta conozca los hechos de manera ágil, oportuna y verás con la finalidad que emita su informe y tengan conocimiento sus administradores,

b).- El vocal de directorio que tenga conocimiento del hecho ocurrido acudirán al sitio del accidente para auxiliar al compañero. Verificar el caso y de ser necesario contribuirán con su testimonio para la elaboración del parte policial, así como realizarán gestiones en la Función Judicial de carácter transaccional o extrajudicial.

c).- El vocal que tenga conocimiento del accidente presentaran su informe al señor Gerente General sobre las circunstancias, causas, condiciones, recomendaciones y conclusiones del hecho ocurrido así como de los valores utilizados en los arreglos, sean mecánicos, judiciales o extrajudiciales adjuntando facturas comprobables por los administradores;

d).- Por su parte el señor Gerente General en conocimiento de los hechos y de estimarlo así inmediatamente entregará los valores económicos al accionista caído en desgracia facilitándole la pronta solución del problema.

ARTÍCULO CINCUENTA.- El accionista tendrá derecho a la ayuda por accidente cuando él lo necesite en el primer caso el 100%, en el segundo caso el 50%, en el transcurso de un año calendario a partir de la fecha de ocurrido el primer accidente. Sus montos se fijarán de acuerdo a lo establecido en el Artículo 48 de este Reglamento.

ARTÍCULO CINCUENTA Y UNO.- El accionista tendrá derecho a la ayuda por accidente en los siguientes casos:

a).- Que el vehículo se encuentre prestando el servicio público de carga en las rutas establecidas en el Permiso de Operaciones que tiene de la Compañía.

b).- Que el vehículo así como los conductores cumplan con la ley, los estatutos y este reglamento

c).- Que el conductor este con todos los documentos en regla dentro de la Compañía.

CAPÍITULO SEXTO.- DE LOS CREDITOS

ARTÍCULO CINCUENTA Y DOS.- Se crea el fondo de préstamos que los accionistas aportarán mensualmente con la finalidad de dar oportunamente los créditos se dispondrá de ahorros para fondo navideño, de motor y accidentes los que serán recaudados en el tiquete mensual de trabajo.

ARTÍCULO CINCUENTA Y TRES.- Se establece dos tipos de créditos:

a).- Prestamos ordinarios y

b).- Préstamos emergentes.

El Directorio podrá determinar estos montos dependiendo de los valores económicos y la disponibilidad de caja.

ARTÍCULO CINCUENTA Y CUATRO.- Podrá el accionista realizar los dos préstamos a la vez hasta por dos veces en el año y de ser necesario el Directorio autorizará préstamos ordinarios emergentes de acuerdo a la necesidad o urgencia. Los créditos de los que trata el artículo anterior serán progresivos de acuerdo a la capacidad económica acumulada en el fondo de préstamos.

ARTÍCULO CINCUENTA Y CINCO.- Los préstamos a entregarse generan un interés del 4% mensual, serán recaudados en el tique mensual de trabajo mediante cuotas. Para el caso de retiro del fondo de préstamo por parte del accionista se le pagará un interés del 4% anual.

ARTÍCULO CINCUENTA Y SEIS.- El plazo para cancelar los préstamos será de 30 a 90 días o de acuerdo al monto adquirido.

ARTÍCULO CINCUENTA Y SIETE.- Para tener derecho a un préstamo el accionista deberá estar al día con sus obligaciones en la Compañía.

ARTÍCULO CINCUENTA Y OCHO.- El accionista podrá negociar un préstamo en caso de emergencia siempre que tenga pagado por lo menos el 50% del anterior.

ARTÍCULO CINCUENTA Y NUEVE.- Para el caso de que un accionista se excediere del plazo fijado para cancelar un crédito sus intereses serán acumulados al Capital salvo en caso fortuito o de fuerza mayor.

ARTÍCULO SESENTA.- El incumplimiento de un pago en el préstamo el accionista será requerido por el Gerente General con tres notificaciones, con intervalo de 5 días y si pese a este requerimiento el deudor continuare en mora, los documentos que acrediten la deuda serán declarados de plazo vencidos y entregados a un Abogado para que este cobre por la vía Judicial. Las costas procesales y los honorarios profesionales corren a cuenta del demandado.

ARTÍCULO SESENTA Y UNO.- Los intereses generados por los préstamos servirán para capitalizar el fondo de préstamos es obligación de todos los socios cancelar la deuda, sea por préstamos tiques atrasados y demás obligaciones hasta el 15 de Diciembre de cada año salvo el caso fortuito o fuerza mayor.

CAPÍTULO OCTAVO.- DE LOS DIFERENTES FONDOS Y AHORROS

1ero.- DEL FONDO DE PRÉSTAMOS

ARTÍCULO SESENTA Y DOS.- El monto para formar el fondo de ahorros será recaudado en el tique de mensual de trabajo y servirá para otorgar préstamos a los accionistas. Los intereses capitalizaran este rubro.

2do.- DEL FONDO NAVIDEÑO

ARTÍCULO SESENTA Y TRES.- El ahorro para formar el fondo navideño será recaudado en el tique mensual de trabajo y devuelto con sus correspondientes intereses hasta el 20 de Diciembre de cada año.

3ro.- DEL AHORRO PARA MOTOR

ARTÍCULO SESENTA Y CUATRO.- El ahorro para prevenciones del motor será recaudado en el tique mensual de trabajo y será devuelto con sus correspondientes interés, previa la verificación de reparación del mismo.

4to.- DEL FONDO DE ACCIDENTES

ARTÍCULO SESENTA Y CINCO.- El ahorro de accidentes constituye una caja común, será recaudado en el tique mensual de trabajo y servirá para cubrir gastos ocasionados por accidentes de tránsito rubro que no será devuelto.

5to.- DEL FONDO DE ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO SESENTA Y SEIS.- El fondo de Administración será recaudado en el tique mensual de trabajo y servirá para cubrir gastos operacionales, sus valores serán determinados de conformidad a las necesidades de la Compañía.

Los fondos de los que trata los artículos del 63 al 67 se establecerán en el presupuesto de cada año por el Directorio y se ratificarán en la Junta General de Accionistas.

CAPÍTULO NOVENO.- DE LA AYUDA A LOS ACCIONISTAS

ARTÍCULO SESENTA Y SIETE.- Con el propósito de prestar servicios adicionales al accionista la Compañía concederá ayudas en los siguientes casos:

a).- Por enfermedades producidas en un accidente de tránsito,

b).- Por enfermedades graves o imprevistas;

c).- Por muerte;

d).- Por prisión previo el análisis que no menoscabe el prestigio de la Compañía y

e).- Por calamidad domestica

ARTÍCULO SESENTA Y OCHO.- Para el caso de fallecimiento del cónyuge la ayuda será del cincuenta por ciento

ARTÍCULO SESENTA Y NUEVE.- Cuando un accionista falleciere la Compañía se hará cargo de todos los gastos de funeral, a más de estos gastos se hará llegar a los deudos la diferencia del tope máximo de quinientos dólares

Las ayudas que tratan los artículos 68 y 69 se regirán a las disposiciones del artículo 48 de este Reglamento Interno y en el caso de que sus montos sobrepasen estos valores se los cubrirá con una cuota obligatoria que para el efecto se imponga, según los gastos ocasionados y debidamente comprobados por los señores Presidente y Gerente.

ARTÍCULO SETENTA.- En caso de fallecimiento de un accionista la Compañía colaborará con lo siguiente:

a).- Publicará por la prensa su condolencia y solidaridad ante sus familiares;

b).- Enviará una ofrenda floral a los familiares;

c).- Concurrirá en corporación a su funeral;

d).- Proporcionará las unidades que fueren necesarias en orden de lista las demás unidades portaran el distintivo de duelo por tres días;

e).- Colocará el estandarte de la Compañía en el funeral del compañero fallecido;

f).- Es obligación la concurrencia de todos los accionistas al funeral del compañero fallecido, caso contrario se sancionará como inasistencia.

CAPÍTULO DÉCIMO.- DE LA PÉRDIDA DE LA AYUDA A LOS ACCIONISTAS

ARTÍCULO SETENTA Y UNO.- El accionista pierde derecho a la ayuda por accidente en los siguientes casos:

a).- Cuando se determine que el accionista o conductor haya estado conduciendo en estado etílico;

b).- Por conducir con licencia no autorizada por la Ley o dar el vehículo a un menor de edad;

c).- Por conducir la unidad quien no esté autorizado por la Compañía o aquel conductor que estuviere suspendido de sus labores sea de manera temporal o definitiva;

d).- Por no dar aviso oportuno al Directorio sobre el accidente de tránsito a fin de que estos presenten su informe;

e).- Por no hacer arreglos en las mecánicas autorizadas por la Compañía;

f).- Por incurrir en las demás disposiciones contrarias a las normas y leyes de la Compañía.

CAPÍTULO DÉCIMO PRIMERO.- DEL PRESIDENTE

ARTÍCULO SETENTA Y DOS.- Además de las disposiciones contempladas en la Ley de Compañías, los Estatutos Sociales y Reglamento Orgánico Funcional, son atribuciones del Presidente:

a).- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones previstas en la Ley de Compañías, Estatutos Sociales, el presente Reglamento Interno y más instructivos que norman la marcha de la Compañía;

b).- Convocar y presidir las Juntas Generales y de Directorio y legalizar las actas conjuntamente con el Secretario;

c).- Dar a conocer las resoluciones adoptadas por el Directorio;

d).- Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar, cancelar los cheques, letras de cambio y otros documentos de créditos relacionados con la actividad económica de la Compañía;

e).- Autorizar todos los gastos de la Compañía;

f).- Someter a conocimiento de la Junta General y Directorio los proyectos, reglamentos, instructivos y resoluciones;

g).- Legalizará con su firma los títulos de acciones;

h).- Suscribirá conjuntamente con el Gerente obligaciones hipotecarias sobre bienes de la Compañía.

i).- Presidirá todos los actos oficiales de la Compañía;

j).- Agilitará conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por el Directorio.

CAPÍTULO DÉCIMO SEGUNDO.- DEL GERENTE

ARTÍCULO SETENTA Y TRES.- Además de las disposiciones contenidas en la ley de compañías, estatutos sociales, reglamento interno reglamento orgánico funcional, son atribuciones del gerente general a quien fija la junta:

a).- A cumplir y hacer cumplir las políticas y metas establecidas por la junta general y directorio observado leyes estatutos y reglamentos,

b).- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía,

c).- Administrar la compañía ejecutando a nombre de ella todos los actos y contratos que fueren necesarios de acuerdo a las leyes, reglamentos resoluciones de juntas y directorio,

d).- Autorizará, los gastos de la compañía hasta el monto de 1000 dólares de conformidad a las normas determinadas por el directorio,

e).- Elaborará la proforma del presupuesto anual de la compañía y someterá a consideración del directorio,

f).- Presentará al directorio los informes que este solicite,

g).- Someterá a consideración del directorio y del comisario los estados de situación financiera, rentas y sus anexos así como la propuesta de distribución de beneficios de conformidad a las disposiciones legales y principios de contabilidad generalmente aceptados,

h).- Nombrará y removerá a los empleados previa autorización del directorio,

i).- Fijará las remuneraciones de los empleados y funcionarios y delimitara sus funciones y responsabilidades a la ley,

j).- Controlará bajo su responsabilidad que se lleve la contabilidad al día,

k).- Velará por la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la compañía,

l).- Cuando sea el caso convocará a la junta general y llevará en orden las actas de Juntas Generales y del Directorio,

m).- Representará legal, judicial y extrajudicial a la compañía previa autorización del directorio,

n).- Facilitará la labor del comisario al momento que este lo requiera,

o).- Informará trimestral y conjuntamente con el tesorero al directorio y socios sobre el estado económico de la compañía indicando los estados financieros,

p).- Depositará en el término de 5 días el dinero de las recaudaciones en las cuentas bancarias de la compañía, caso de no hacerlo será multado con $100 dólares,

q).- Recaudara en el término de 72 horas laborales las multas y aplicará las sanciones que fuere el caso

r).- Abrirá una caja chica para gastos corrientes por la suma de $100 dólares,

ARTÍCULO SETENTA Y CUATRO.- El Gerente General no podrá garantizar obligaciones personales del directorio y accionistas con los bienes sociales

ARTÍCULO SETENTA Y CINCO.- El Gerente solo podrá garantizar con autorización del directorio las obligaciones que se contraiga con entidades de crédito público o privado en la adquisición de préstamos para programas propios de la compañía.

DEL COMISARIO

ARTICULO SETENTA Y SEIS.- Además de los derechos y obligaciones establecidos en la Ley y los estatutos el Comisario tiene el derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales de la administración de la Compañía

CAPITULO DÉCIMO TERCERO DEL DIRECTORIO DE SU INTEGRACIÓN Y FUNCIONES

ARTÍCULO SETENTA Y SIETE.- El directorio está integrado por:

a).- Presidente

b).- Gerente General

c).- Comisario

d).- Vocales

ARTÍCULO SETENTA Y OCHO.- Para instalarse en junta de Directorio será necesario la asistencia de la mitad más uno de sus miembros. Sesionará con el quórum reglamentario y en el caso de no hacerlo esperará 15 minutos hasta completar las resoluciones por mayoría simple de votos.

ARTÍCULO SETENTA Y NUEVE.- Son atribuciones deberes y funciones del Directorio:

a).- Cumplir y hacer cumplir la ley de Compañías, Estatutos Sociales, Reglamento Interno y demás resoluciones emitidas por las Juntas Generales.

b).- Determinará las políticas y metas de la Compañía;

c).- Estudiará, analizará y aprobará en primero y segundo debate los reglamentos de la Compañía;

d).- Estudiará, analizará y aprobará los diferentes instructivos de trabajo, reformará el presente reglamento interno planteará a la Junta General;

e).- Designará de entre sus miembros a los integrantes de las comisiones especiales a fin de que se resuelvan asuntos específicos y presenten sus correspondientes informes;

f).- Asignará montos de gastos para el Gerente;

g).-Presentará la proforma anual del presupuesto de la compañía, pudiendo ser esta aprobada o reformada por la junta general de conformidad con el plan de actividades;

h).- Aprobará o rechazará las solicitudes de nuevos accionistas;

i).- Solicitará la concurrencia a juntas de Directorio al comisario y accionistas para que asesoren sobre asuntos específicos quienes tendrán únicamente voz informativa;

j).- Conocerá los balances de contabilidad, informes de Gerencia, Comisario y Auditoría

k).- Dictará las medidas administrativas, reglamentos e instructivos para la mejor marcha de la empresa;

l).- Evaluará anualmente la marcha técnica administrativa y financiera de la Compañía e informará a la junta General;

m).- Convocará obligatoriamente cada quince días a junta de directorio o cuando las necesidades de la compañía lo requieran;

n).- Conocerá y aprobará los créditos internos y externos que se otorguen a la compañía;

o).- Fijará la remuneración de administradores, comisario y directivos;

p).- Fijará los valores que deben aportar los accionistas entrante y saliente de la compañía;

q).- Designará el asesor jurídico y auditor de la compañía;

r).- Autorizará al Gerente los gastos que superen los mil dólares;

s).- Fijará la caución de los administradores;

t).- Elaborará un plan de actividades de la compañía;

u).- Normará la política que tiene que aplicar el Gerente para que las multas se aplique en forma justa, verás y confiable;

v).- El directorio podrá convocarse y reunirse de manera urgente y obligatoria a junta de directorio ampliado con todos los accionistas, para tratar y resolver sobre temas de trascendental importancia para la compañía, cuando este así lo encuentre conveniente;

w).- Las demás que establezca la ley.

ARTICULOS COMPLEMENTARIOS

ARTÍCULO OCHENTA.- Para tener derecho a un crédito el accionista deberá hacerlo por escrito y su petición será atendida en el orden de presentación;

ARTÍCULO OCHENTA Y UNO.- Cualquier asunto de orden legal que no estuviere contemplado en el presente reglamento interno y causare alguna controversia será resuelto por el Directorio y o junta general, aplicando el buen criterio y sana crítica;

ARTÍCULO OCHENTA Y DOS.- El accionista que ingresare a las juntas en estado etílico será desalojado inmediatamente y sancionado con inasistencia;

ARTÍCULO OCHENTA Y TRES.- Si un accionista actuare de una manera beligerante y ofendiere a accionistas o dirigentes se le exigirá el abandono de la sala y se lo sancionará con inasistencia;

ARTÍCULO OCHENTA Y CUATRO.- Quien hubiere sido nombrado en alguna comisión y no cumpliere con su mandato será sancionado con la multa de Cien dólares;

ARTÍCULO OCHENTA Y CINCO.- En caso de falta temporal del presidente le remplazará el vicepresidente o en su defecto la Junta General nombrará un nuevo por el resto del período estatutario;

ARTÍCULO OCHENTA Y SEIS.- Se reconocerá viáticos a las personas que deban cumplir con gestiones de la compañía fuera de la ciudad los mismos que serán aprobados por el directorio;

ARTÍCULO OCHENTA Y SIETE.- Accionista que sin justificación alguna faltare a las Junta Generales será multado con cien dólares;

ARTÍCULO OCHENTA Y OCHO.- El aniversario de la compañía se realizará el veinte de agosto de cada año;

ARTÍCULO OCHENTA Y NUEVE.- El presente reglamento interno, entrará en vigencia a partir de su aprobación. Podrá ser reformado por el directorio y ratificado por la Junta General cuando el caso lo requiera.

Para la aprobación del presente reglamento interno se realizaron los pertinentes análisis y discusiones del directorio en las fechas veinte y ocho de abril del dos mil doce y treinta de junio y veinte y cinco de agosto del dos mil doce

ANEXOS Nº1: Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Nro. de Cuenta	Descripcion de cuenta	2012	2013	2014	2015	2016
4	INGRESOS	76.253,36	80.946,43	85.654,16	90.376,84	95.114,78
41	INGRESOS OPERACIONALES	39.600,00	43.560,00	47.520,00	51.480,00	55.440,00
4101	CUOTAS ADMINISTRACION	39.600,00	43.560,00	47.520,00	51.480,00	55.440,00
4104	INTERESES RECIBIDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4120	OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42	VENTAS	36.653,36	37.386,43	38.134,16	38.896,84	39.674,78
4201	VENTAS NETAS	36.653,36	37386,43	38134,16	38896,84	39674,78
5	GASTOS	63.923,57	71.664,73	75.674,14	79.953,73	84.445,32
52	GASTOS OPERACIONALES	36.780,08	43.109,77	45.634,33	48.351,85	51.200,14
5201	GASTOS DE PERSONAL	24.447,67	30.604,01	32.946,21	35.471,88	38.195,57
520101	SUELDOS Y SALARIOS	16.483,51	17.818,67	19.261,98	20.822,20	22.508,80
520102	APORTE IESS	1.659,81	6.101,11	6.595,30	7.129,52	7.707,01
520104	DECIMO CUARTO	882,51	953,99	1.031,27	1.114,80	1.205,10
520105	DECIMO TERCERO SUELDO	1.373,63	1.484,89	1.605,17	1.735,18	1.875,73
520107	IECE Y SECAP	31,68	31,68	31,68	31,68	31,68
520108	GASTO DE MOVILIZACION DIRECTIVOS	800,00	841,60	885,36	931,40	979,83
520109	BONIFICACION	366,53	373,86	381,34	388,97	396,75
520110	SERVICIOS OCASIONALES	1.850,00	1.946,20	2.047,40	2.153,87	2.265,87
520111	HONORARIOS PROFESIONALES	1.000,00	1.052,00	1.106,70	1.164,25	1.224,79
5202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.269,37	12.439,44	12.618,35	12.806,57	13.004,57
520202	LUZ ELECTRICA	65,32	65,32	65,32	65,32	65,32
520203	AGUA POTABLE	72,80	72,80	72,80	72,80	72,80
520204	GASTOS DE LIMPIEZA	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75
520205	SERVICIO TELEFONICO	635,67	635,67	635,67	635,67	635,67
520207	SUMINISTROS DE OFICINA	539,57	567,63	597,14	628,20	660,86
520208	MANTENIMIENTO ADECUACIONES INSTALA	99,30	104,46	109,90	115,61	121,62
520209	GASTOS ARRIENDO	1.320,00	1.388,64	1.460,85	1.536,81	1.616,73
520210	GASTO MUNICIPIO FUNCIONAMIENTO CIA	352,90	352,90	352,90	352,90	352,90
520212	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	569,20	569,20	569,20	569,20	569,20
520222	MANTENIMIENTO EQUIPOS	60,00	63,12	66,40	69,86	73,49
520223	MOVILIZACION, PASAJES Y FLETES	131,70	138,55	145,75	153,33	161,31
520224	AGASAJO NAVIDAD	6.918,16	6.918,16	6.918,16	6.918,16	6.918,16
520225	GASTO INTERNET	261,70	275,31	289,62	304,68	320,53
520226	GASTO DECLARACION DE IMPUESTOS	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
520228	GASTOS COPIAS XEROX	27,32	28,74	30,24	31,81	33,46
520230	GASTOS NOTARIALES	100,00	105,20	110,67	116,43	122,48
520231	GASTOS BANCARIOS	59,93	63,05	66,32	69,77	73,40
520233	GASTO MULTA PATENTE	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
520234	CONVOCATORIA	142,00	149,38	157,15	165,32	173,92
520235	GASTS REFRIGUERIO	142,70	150,12	157,93	166,14	174,78
520236	GASTO ASAMBLEA	100,00	105,20	110,67	116,43	122,48
520299	OTROS GASTOS	286,35	301,24	316,90	333,38	350,72
5301	COMPRAS	27.143,49	28.554,95	30.039,81	31.601,88	33.245,18
530101	COMPRAS NETAS	27.143,49	28554,95	30039,81	31601,88	33245,18
			==========	==========	==========	==========
		63.923,57	71.664,73	75.674,14	79.953,73	84.445,32