

**Juan Pablo Romero Saltos**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA., UBICADA EN  
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios, especialización mayor en Marketing y especialización menor en Negocios Internacionales

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**


**Quito, 2016**

ROMERO SALTOS, Juan Pablo: Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito. Quito: UPACÍFICO, 2016, 101 p. MSc. Juan D. Martínez Guevara, MBA (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen:

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad cubrir la demanda de transporte pesado de líquidos blancos y derivados del petróleo a nivel nacional, mismo que se ha incrementado en el país por el impulso al desarrollo del proyecto ECOPAÍS, lo cual impulsa la producción nacional de combustibles y el desarrollo de la matriz productiva. Debido a los escenarios cambiantes en el sistema económico del país la presente investigación fue concebida ante la necesidad de brindar mejores servicios a los clientes cautivos y potenciales de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., mediante el diseño de un Modelo de Gestión Estratégica a fin de aprovechar la oportunidad de brindar servicio de transporte a las empresas productoras de etanol que requieren trasladar este insumo a las refinerías, lo cual va a permitir la generación de nuevas fuentes de empleo, fortalecer la economía nacional. Por tal razón, el transporte pesado terrestre es uno de los segmentos económicos que dinamiza la riqueza en el país mismo que debe ser fortalecido de tal manera que su acción empresarial lo convierta en un ente dinámico de la economía.

Palabras Claves: Gestión Estratégica, diagnóstico organizacional, matriz productiva.

	<b>ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)</b>	Fecha: 09/07/2015
	<b>PA-FR-67</b>	Versión: 001
		Página: I de 1


### DECLARACIÓN

**Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.**

**El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.**

**Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.**

**Para constancia de esta declaración, suscribe**



**Juan Pablo Romero Saltos**  
Estudiante de la Facultad de Negocios  
Universidad Del Pacífico

**Fecha:**  
**Título de T.C.C.:**

**Quito, febrero de 2016**  
**Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.**

**Autor:**  
**Tutor:**  
**Miembros del Tribunal:**

**Juan Pablo Romero Saltos**  
**Magister Juan D. Martínez**  
**PhD ( c ) Teresa Ericc**  
**Master Nélcár Camacho**

**Fecha de calificación:**

**Febrero del 2016**

## **DEDICATORIA**

Dedico en primer lugar a Dios, por permitirme alcanzar este objetivo importante en mi vida, a mis padres y hermana, por su ejemplo de vida, amor y perseverancia, a mi esposa Lore, por su insistencia y motivación diaria...sin eso creo que no lo hubiera logrado. A mis hijos, que esto pueda servir de ejemplo en un futuro y vean en mí el reflejo el trabajo diario por hacer que nuestros sueños se hagan realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad del Pacífico, por contar con un gran cuerpo de docentes, sus conocimientos impartidos a lo largo de estos años, han hecho que en el presente trabajo, se refleje sus mejores experiencias. A mis compañeros de aula, los cuales han aportado en gran medida con su apoyo y amistad para que pueda concluir este trabajo.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	X
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
I.A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
I.B. OBJETIVOS.....	4
I.B.1. Objetivo General .....	4
I.B.2. Objetivos Específicos.....	4
I.C. JUSTIFICACIÓN.....	5
I.C.1. Justificación Teórica .....	5
I.C.2. Justificación Práctica.....	5
I.C.3. Justificación Metodológica .....	6
I.D. ALCANCE Y LIMITACIONES .....	7
I.D.1. Alcance.....	7
I.D.2. Limitaciones.....	7
CAPÍTULO II .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
II.A. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
II.B. BASES TEÓRICAS.....	9
II.B.1. Gestión Empresarial:.....	9
II.B.1.a. Definición.....	9
II.B.1.b. Evolución Histórica de la Gestión Empresarial .....	10
II.B.2. La Empresa: .....	11
II.B.2.a. Definición de empresa.....	11
II.B.2.b. Clasificación de empresas.....	12
II.B.2.c. Relación del tipo de empresa con la Gestión .....	14
II.B.3. Planificación Estratégica.....	14

II.C. BASES LEGALES .....	15
II.C.1. Forma de Constitución de Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	15
II.C.2. Marco Legal regulatorio de la operatividad de Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	17
CAPÍTULO III .....	19
ANÁLISIS EMPRESA JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA. ....	19
III.A. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
III.A.1. Enfoque Metodológico .....	19
III.A.2. Técnicas de Investigación .....	19
III.A.3. Instrumentos de Investigación .....	20
III.A.4. Población y Muestra .....	20
III.A.5. Análisis de la Investigación de Campo .....	20
III.A.6. Resultados generales .....	27
III.B. LA EMPRESA .....	27
III.B.1. Filosofía empresarial de Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	27
III.B.1.a. Misión de Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	28
III.B.1.b. Visión de Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	28
III.B.1.c. Valores y Principios corporativos de Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	29
III.B.3. Servicios que brinda Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	30
III.B.4. Cobertura de los servicios de Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	33
III.B.5. Infraestructura de Jarrín Carrera Cía. Ltda. ....	34
III.C. ANÁLISIS EMPRESARIAL .....	34
III.C.1. Análisis Externo .....	34
III.C.1.a. Factores Económicos .....	34
III.C.1.b. Factores Político Legales .....	38
III.C.1.c. Factores Sociales .....	39
III.C.2. Análisis Interno .....	39
III.C.2.a. Evaluación de factores externos .....	40
III.C.2.b. Evaluación de factores internos .....	41
III.C.3. Determinación estratégica .....	47
CAPÍTULO IV .....	51
PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA. ....	51
VI.A. NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	51
VI.B. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	51

VI.C. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	52
VI.C.1. Objetivo Estratégico General .....	52
VI.C.2. Objetivos Estratégico por perspectivas .....	52
VI.D. PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO .....	55
VI.E. BALANCE SCORDECARD .....	57
VI.E.1. Seguimiento y control de la Propuesta .....	57
VI.E.1. Tablero de Mando Integral .....	57
VI.F. ESTUDIO FINANCIERO .....	59
VI.F.1. Inversión Inicial .....	59
VI.F.1.a. Inversión en activos fijos .....	59
VI.F.1.b. Depreciación de activos fijos .....	59
VI.F.1.c. Capital de trabajo.....	60
VI.F.2. Financiamiento.....	62
VI.F.2.a. Forma de financiamiento .....	62
VI.F.2.b. Amortización del préstamo .....	62
VI.F.3. Ingresos .....	65
VI.F.4. Estado de Resultado Integral .....	65
VI.F.5. Flujo de efectivo proyectado para inversión.....	67
VI.F.6. Costo de Oportunidad .....	69
VI.F.7. Análisis Financiero .....	70
VI.F.7.a. Valor Actual Neto .....	70
VI.F.7.b. Tasa Interna de Rentabilidad TIR.....	70
VI.F.7.c. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	71
CAPÍTULO V .....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
V.A. CONCLUSIONES.....	73
V.B. RECOMENDACIONES .....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de empresas por el tamaño	13
Tabla 2. Relación tipo de empresa – gestión	14
Tabla 3. Inflación	35
Tabla 4. Tasa de interés activa	36
Tabla 5. Tasa de interés pasiva	36
Tabla 6. Balanza Comercial	37
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos	41
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos – FORTALEZAS	42
Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos – DEBILIDADES	46
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos – CONSOLIDADA	47
Tabla 11. Matriz FODA	49
Tabla 12. Objetivos Estratégicos – Estrategias	54
Tabla 13. Plan estratégico propuesto	56
Tabla 14. Indicadores de control	57
Tabla 15. Inversión Inicial	59
Tabla 16. Inversión en activos fijos	59
Tabla 17. Depreciación de activos fijos	60
Tabla 18. Capital de trabajo	60
Tabla 19. Forma de financiamiento	62
Tabla 20. Tabla de Amortización	63
Tabla 21. Ingresos	65
Tabla 22. Estado de Resultados Integral	66
Tabla 23. Flujo de efectivo proyectado para inversión	68
Tabla 24. Costo de Oportunidad	69
Tabla 25. Valor Actual Neto VAN	70
Tabla 26. Tasa Interna de Rendimiento TIR	71
Tabla 27. Periodo de Recuperación de la Inversión	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principio de Sostenibilidad de Jarrín Carrera Cía. Ltda	30
Gráfico 2. Cobertura del Servicio Jarrín Carrera Cía. Ltda	33
Gráfico 3. Estructura de la Propuesta	55
Gráfico 4. Tablero de Mando Integral	58
Gráfico 5. Forma de financiamiento	62

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Tanque para transporte de líquidos al granel	31
Imagen 2. Tráiler para transportar derivados del petróleo	31
Imagen 3. Tráiler para transportar químicos en general	32
Imagen 4. Tráiler para transportar carga pesada en general	32

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la tendencia a nivel empresarial es mejorar los niveles de gestión administrativa –financiera por lo que se busca en primera instancia conocer las necesidades del mercado y mediante acciones estratégicas cubrirlas, con un fin de doble vía: el primero alcanzar la completa satisfacción del cliente a fin de garantizar su retorno y la segunda generar rentabilidad para los inversionistas. En ésta dinámica la investigación realizada fue concebida ante la necesidad de brindar mejores servicios a los clientes cautivos y potenciales de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., mediante el diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para aprovechar la oportunidad de brindar servicio de transporte de etanol desde los ingenios azucareros hacia las refinerías, actividad que se ha incrementado en los últimos años por el impulso del proyecto ECOPAÍS.

Para el efecto, el trabajo investigativo cuenta con un primer capítulo en el cual se identifica la problemática, se argumenta el porqué de la necesidad de la creación de un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa en estudio, así como la determinación del alcance de aplicación de la propuesta y las limitaciones que se pueden generar.

En el segundo capítulo se aborda los antecedentes de la empresa lo cual permitió conocerla a fondo, su trayectoria y forma de constitución; a más de brindarle soporte teórico fundamental al Modelo de Gestión Estratégica, abordándose temas como: Gestión Empresarial, Empresa definición y formas de constitución, Planeación Estratégica.

El tercer acápite se refiere a la investigación misma, pudiéndose establecer que es de carácter cuantitativo, puesto que se sustenta en la información de los clientes cautivos de la empresa Jarrín Carrea Cía. Ltda., y del gerente propietario.

A partir de los resultados se estableció la necesidad de crear un cuarto capítulo en donde se presenta el diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa a fin de ampliar la cobertura de sus servicios de transporte de líquidos limpios, específicamente de etanol y abastecerse de activos que le permita a la empresa participar en las licitaciones de empresas privadas y/o públicas mejorando su portafolio de productos. Además establece la factibilidad financiera de la propuesta.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### I.A. Planteamiento del Problema

Los sistemas económicos en el país presentan escenarios con un comportamiento dinámico y a su vez cambiante. Esto se debe al fuerte impulso del Gobierno actual en promover el desarrollo económico poniendo énfasis en el sector productivo y de industrialización, mediante la “conformación de nuevas industrias y el fortalecimiento de sectores productivos con inclusión económica en sus encadenamientos, apoyados desde la inversión pública y la nueva inversión privada, las compras públicas, los estímulos a la producción” (CEPAL, 2012). Para el efecto en el Plan Nacional del Buen Vivir se postula como objetivo prioritario el promover el desarrollo de la matriz productiva, por lo que entre los lineamientos del mencionado objetivo se considera el “impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica” (PNBV Objetivo 10, 2013), mediante el “fomento de un sistema integral logístico de comercialización y transporte de carga pesada, bajo consideraciones de eficiencia energética y alternativa al sistema tradicional de transporte terrestre” (PNBV Objetivo 10, 2013)

Por tal razón, el transporte pesado terrestre es uno de los segmentos económicos que dinamiza la riqueza en el país, pues este tipo de servicio apoya a la industria en trasladar materias primas, insumos necesarios para la producción y productos terminados, por lo que se puede establecer que éste se ha convertido para muchos empresarios en una oportunidad de negocio incrementándose su nivel de competitividad.

Este factor se evidencia en el incremento de la venta de vehículos de transporte pesado, según datos emitidos por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE se han vendido “un 20% más de unidades entre el 2013 al 2014” (AEADE, 2014), lo cual permite demostrar que la competitividad va creciendo rápidamente en respuesta a las necesidades del mercado debido a factores como: la importación de productos, incremento del sector constructivo, liquidez en el mercado, apertura de créditos de la banca, y el Plan Renova impulsado por el Régimen.

Respecto a éste último indicador Óscar Calahorrano, director de Operaciones de la AEADE, sostiene que el incremento de unidades de transporte se debe en parte al “impulso dado por el Gobierno a la renovación del parque automotor” (AEADE, 2014); lo cual se convierte para Jarrín Carrera Cía. Ltda., en una amenaza pues existe incremento de oferta en el transporte en el mercado.

Es importante mencionar que el Gobierno actual a través del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), con el afán de impulsar la Matriz Productiva “fomenta la producción de la gasolina ECOPAÍS, un biocombustible compuesto de 5% de bioetanol (proveniente de la caña de azúcar) y un 95% de gasolina base [...] que posee el mismo octanaje (87 octanos) y precios de la gasolina extra” (MCPEC, 2015), proyecto que se inició el “12 de enero de 2010” (MCPEC, 2015) con el que se proyecta reducir la importación de gasolina extra, generar nuevas fuentes de empleo a nivel nacional como lo menciona la Ministra Cely quien detalló:

Que para el uso de ECOPAÍS con 5% de etanol en todo el Ecuador se requerirá incentivar el cultivo de caña de azúcar en 28.000 hectáreas. Además, se generarán 7.000 nuevos empleos, lográndose un ahorro de divisas por importación de combustible en el orden de 361 millones de dólares y se reducirá anualmente la emisión de 473 toneladas métricas de CO<sub>2</sub> al ambiente. (AGNA, 2014)

Esta propuesta de Estado se convierte en una oportunidad de negocio para la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., pues las empresas Producargo, Soderal y Codana, que son sus clientes cautivos a su vez mantienen convenios con el gobierno para la entrega de alcohol industrial o etanol, factor favorable para la compañía en estudio, por lo que es importante aprovechar esta oportunidad de negocio.

Jarrín Carrera Cía. Ltda., actualmente cuenta con 80 unidades de operación con especialización en transporte de líquidos, las cuales no son suficientes para cubrir la demanda de mercado a nivel nacional e internacional.

La problemática identificada en el presente proyecto se centra en la insuficiente capacidad operativa de Jarrín Carrera Cía. Ltda, para cubrir la demanda de transporte de etanol de las plantas procesadoras hacia las refinerías, así como el transporte pesado de otro tipo de carga.

Por tanto, es pertinente proponer un Modelo de Gestión Estratégica que permita mejorar la operatividad de la empresa en estudio, mediante la ampliación y modernización de su parque automotor y la actualización tecnológica de sus unidades, lo que permitirá cubrir necesidades de sus clientes cautivos y potenciales. El estudio estratégico generará el cómo solucionar la problemática y fundamentará técnicamente la propuesta de manera que la toma de decisión gerencial se encuentre respaldada en un soporte técnico y con un estudio financiero que garantice el retorno de la inversión para la implementación de la propuesta que brindará solución a la problemática mencionada.

## **Pronóstico**

Si Jarrín Carrera Cía. Ltda., no realiza una propuesta de mejoramiento de su gestión estratégica, no podrá dar cobertura a la demanda de servicio de transporte pesado terrestre y por tanto no podrá realizar un incremento de su parque automotor dando posibilidad a la competencia a que cubra esta demanda.

## **Control de pronóstico**

Ante la problemática identificada se propone diseñar un Modelo de Gestión Estratégica con la finalidad de que Jarrín Carrera Cía. Ltda., a más de brindar servicio especializado en la transportación de líquidos, pueda expandir su negocio ofertando servicios de transportación de otro tipo de carga.

Tiene el propósito de garantizar servicio de calidad con valores diferenciadores como son: la puntualidad en la entrega de la carga, seguridad en el transporte de la misma, seriedad en el manejo de precios y en el cumplimiento del servicio y credibilidad en la oferta de transporte entregada.

## **I.B. Objetivos**

### **I.B.1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para Jarrín Carrera Cía. Ltda., que permita cubrir la demanda de transportación de etanol proveniente de la caña de azúcar a las refinerías o terminales, mediante la adquisición de un parque automotor moderno con alta tecnología.

### **I.B.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la necesidad de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., en la que se considere el análisis de factores internos y externos.
- Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para Jarrín Carrera Cía. Ltda., que responda a la realidad y necesidades del mercado donde realiza su operatividad del negocio.
- Determinar la viabilidad financiera la propuesta de Gestión Estratégica para la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda.

## **I.C. Justificación**

### **I.C.1. Justificación Teórica**

La Gestión Estratégica es el eje central de toda organización, pues a través de ella se logra establecer un sistema organizacional que responda a la filosofía que se quiere transferir a los stakeholders, y a su vez constituir niveles de organización y comunicación empresarial que permitan que las empresas sean prósperas. Respecto al tema existen varias ponencias con el fin de dar respuesta al interrogante ¿Qué es un Modelo de Gestión Estratégica?, tema que se aborda en el marco teórico, en el cual se mencionan ponencias de diversos autores, entre ellos: Idalberto Chiavenato con uno de sus últimos aportes bibliográficos, *Administración en los Nuevos Tiempos*, obra en la que se aborda la administración moderna ante nuevos horizontes y en relación a diversas tendencias y escenarios en los que las empresas interactúan dando un fuerte énfasis a la planeación y administración estratégica.

John C. Shaw, quien enfatiza en su obra *Gestión de Servicios*, la diferencia de un sistema de gestión de una empresa de servicios con una de productividad, poniendo énfasis en que las “empresas de servicios deben acentuar progresivamente sus ventajas competitivas” (Shaw, 1991), pues la gestión de la empresa de servicios es diferente. Por lo que es pertinente conocer el rumbo estratégico que se puede proponer luego de un proceso de diagnóstico empresarial que dé respuestas a interrogantes que se irán planteando durante la presente asesoría.

Por tanto el trabajo propuesto es iniciar en el desarrollo de un fuerte componente de diagnóstico basado en la teoría de Fred David, quien propone realizar un diagnóstico organizacional a partir de un análisis DAFO que permita, formular, implantar y evaluar estrategias para la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., de manera que se logre alcanzar un mejor posicionamiento en el segmento de transporte pesado terrestre a fin de dar dirección estratégica a la misma.

Ha sido pertinente mencionar a los expertos con el fin de dar importancia a la acción de la gestión estratégica en una empresa de servicios como es el caso de Jarrín Carrera Cía. Ltda.

### **I.C.2. Justificación Práctica**

La dinámica económica a nivel nacional se direcciona a disminuir la importación de productos como la gasolina extra y producir un combustible nacional que a menor costo



cubra las necesidades de los consumidores. Este cambio está impulsando la matriz productiva, pues los ingenios azucareros requieren de mano de obra y por ende de medios de movilización para transportar el etanol producido en sus plantas hacia las refinerías o terminales. Considerando que este producto químico no puede ser trasladado en tanques comunes, la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., brinda servicios de transportación de líquidos derivados del petróleo en tanques de acero inoxidable que debido al crecimiento de la demanda de etanol no son suficientes. Por lo que es indispensable que la empresa en estudio mejore su nivel de competitividad.

Factores como la innovación y el avance tecnológico han generado la producción de servicios en mejores condiciones y por ende aparecen servicios y/o productos más sofisticados y sustitutos. Esta fricción competitiva que mantienen los sectores productivos hacen que el mercado evolucione y su dinamismo obliga a las empresas a generar ideas estratégicas para mantenerse operando en sus segmentos, por lo que para evitar el ingreso de nuevos competidores la compañía asesorada requiere realizar un modelo de gestión estratégica para responder a esta oportunidad de negocio.

A pesar de que sus barreras de entrada son altas en inversión en planta y equipos, así como en conocimiento de negocio, con una alta curva de experiencia en el caso de Jarrín Carrera Cía. Ltda; es imperante realizar un proceso de diagnóstico de la realidad actual en la prestación de servicios de la empresa mencionada, con el fin de cubrir las necesidades de mercado que actualmente se presentan, mediante el diseño de estrategias que le permitan satisfacer a sus clientes cautivos y extiendan sus servicios a nuevos clientes.

De allí que el diseño de un modelo de Gestión Estratégica facilitará la toma de decisiones y definirá el rumbo de la empresa, para establecer interacción entre las diversas unidades del negocio y el segmento de mercado.

### **I.C.3. Justificación Metodológica**

El presente trabajo de investigación se sustenta en un proceso metodológico con enfoques cuantitativo y cualitativo, pues ambas orientaciones utilizan procesos secuenciales, sistemáticos y metodológicos que se interrelacionan entre sí. Parte de un estudio descriptivo en el que se aplica el análisis causa – efecto y la metodología de diagnóstico DAFO, en la cual se realiza una lectura inicial del contexto económico, social, político y legal del país y un estudio minucioso de la situación actual de la empresa Jarrín

Carrera Cía. Ltda., con el fin de identificar la problemática, analizarla y finalmente proponer estrategias de solución.

## **I.D. Alcance y Limitaciones**

### **I.D.1. Alcance**

El alcance de la presente propuesta de asesoría para la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., explora el sector de servicios de transporte pesado terrestre de etanol y otro tipo de carga a nivel nacional.

### **I.D.2. Limitaciones**

Las limitaciones consideradas dentro del ámbito empresarial en el sector de transportación pesado terrestre, surgen en: el manejo operativo de personal de las unidades a quienes se les brinda seguridad laboral, capacitación continua; asistencia técnica a las unidades y costos de partes y piezas, pues en su mayoría son importadas. Lo cual dificultaría y elevaría los costos del servicio entregado por la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **II.A. Antecedentes de la Investigación**

A pesar de no existir datos exactos en los que se señale cuando aparece el servicio de transporte de líquidos químicos se puede mencionar de manera general que el transporte y la logística internacional y regional es un proceso complejo, que se inicia con la llegada del pedido procedente de los mercados exteriores y sólo finaliza con la entrega del producto al cliente, siendo el incremento del comercio internacional la causa para que las industrias requieran un servicio especializado en el traslado de líquidos químicos cuyo tratamiento implica alta responsabilidad y riesgo para los transportistas.

Se podría decir entonces, que el sector del transporte pesado ha sido desde sus inicios el eje de desarrollo empresarial de los países a nivel mundial, más aun cuando los procesos de globalización motivan el traslado de mercadería y de líquidos químicos para la industria. Entre las empresas destacadas a nivel internacional se puede mencionar a Transvega e hijos, cuya especialidad es el transporte de químicos en cisternas en territorio internacional (Europa). En América se destaca TAVE, empresa que transporta líquidos como vino, jugos concentrados, glicerinas, aditivos y demás productos químicos en estado líquido desde México al resto de países vecinos.

A nivel regional la industria en general requiere de insumos líquidos para el procesamiento de productos terminados. Entre los países de mayor requerimiento de transporte pesado están Colombia, Chile y Venezuela. Destacándose para el transporte de combustibles limpios y crudos se encuentran empresas como: CETSO TRANSCOIV, COTIALVA, CONTRASCOLSA y empresas como COORDINDORA DE TANQUES Y TRANSPORTES LAU que se especializan en transportar alcohol.

Es así que se incorpora al grupo de empresas de transporte de líquidos limpios y etanol la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda, que según datos proporcionados por el Gerente de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., en el año de 1952, los señores Camilo Eduardo Jarrín Barragán y Alberto Alonso Carrera Carrera, deciden unirse y constituir una sociedad de hecho, dedicada al servicio de transporte de todo tipo de productos. En un principio, las rutas que se cubrían eran desde Babahoyo, Ambato, Latacunga, Cuenca hacia la ciudad de Quito. Posteriormente, se iniciaría el servicio de transporte de líquidos. En el mes de abril de 1988, mediante escritura pública se da inicio a las operaciones comerciales. Las

condiciones iniciales fueron establecidas mediante porcentajes de participación. La infraestructura con la que se contaba en ese momento fue de una oficina de 200 mts<sup>2</sup>.

La adquisición del primer cabezal se dio mediante una línea de crédito inicial dada directamente por la casa comercial Mercedes para la obtención de un primer camión armado con cajón de madera. Durante los primeros años, la empresa empezó transportando todo tipo de productos a ciertas provincias del país. Su constante proyección hizo que incursione en el transporte de productos líquidos, especialmente de alcohol siendo sus primeros clientes Alcoholes del Ecuador. Es así que en el año de 1991, ingresa el primer tanquero de alcohol a Colombia. Es importante indicar que gracias a la demanda de alcohol ecuatoriano por parte de nuestro vecino se ha podido mantener un crecimiento constante de las operaciones de Jarrín Carera Cía. Ltda. (Anexo 1)

La empresa en estudio durante más de seis décadas ha venido prestando servicios de transporte pesado al sector industrial Latinoamericano, en países como Venezuela, Colombia, Perú y Chile. Siendo su especialidad el traslado de insumos para la industria cuya característica son líquidos químicos y derivados del petróleo. A nivel nacional tiene una cartera de clientes importante, entre ellos industrias nacionales y multinacionales; se considera dentro de sus principales clientes a las empresas Soderal, Producargo y Codana, productoras de etanol que debido a la producción de gasolina ECOPAIS, requieren los servicios de la empresa en estudio.

## **II.B. Bases Teóricas**

### **II.B.1. Gestión Empresarial:**

#### **II.B.1.a. Definición**

La Administración es una actividad tan antigua como el hombre, pues la necesidad de mejorar los niveles de relación entre los miembros de una comunidad “organizacional”, obligó al ser humano a realizar acciones instintivas que mantengan las relaciones en óptimas condiciones, más aún el manejo de recursos y distribución de funciones era de alta responsabilidad para aquel que lideraba el grupo.

Por tanto, la Administración como ciencia se convierte en una necesidad de las Ciencias Sociales, por lo que su madurez ha ido progresivamente determinando que se convierta en acciones de vital importancia para los empresarios. Por lo que, el concepto de Administración ha evolucionado en la medida en que el hombre ha avanzado en el ámbito de la tecnología, cambiando su acepción de administración a gestión, pues esta última

obliga al Gestor o “Gerente” a tener capacidades específicas para su labor, pues la búsqueda es la satisfacción del cliente interno y externo.

Varios autores han definido a la Gestión Empresarial desde el punto de vista académico considerándola como la ciencia cuyo objeto es el “conocimiento de la realidad empresarial y lo más importante es que puede analizarla metodológicamente” (García del Junco & Casanueva Rocha, 2005). Tiene tres tipos de conocimiento claramente diferenciables: el científico, el cual “permite enunciar hipótesis que convenientemente al momento del análisis los convertiremos en leyes que permitan satisfacer nuestra necesidad de saber”, mismo que se complementa con el técnico, el cual “facilita utilizar todos los métodos, modelos, procedimientos y demás conocimientos científicos aprendidos, es decir, ponerlos en práctica para el desarrollo de otras técnicas y la obtención de resultados” y finalmente, el artístico, que “es la forma particular en la que cada persona interpreta la realidad, es decir, ninguna persona podrá vivir la realidad de igual manera, ni tampoco la habilidad, experiencias y destrezas aprendidas a lo largo de su desarrollo profesional (García del Junco & Casanueva Rocha, 2005, págs. 25-26)

La gestión empresarial ya no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, las distancias de nuestro mundo, en la evolución de nueva sociedad de información y conocimiento, a estos cambios debe considerarse ahora como un asunto de índole mundial, para desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en el mercado y satisfacciones al cliente en cualquier parte del mundo. (Hernández Palma, 2011, pág. 1)

En conclusión, se define a la gestión como la actividad empresarial cuya finalidad es alcanzar los objetivos empresariales mediante la planificación, organización, dirección y control para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa.

### **II.B.1.b. Evolución Histórica de la Gestión Empresarial**

Como se mencionó anteriormente, la acción de administrar es tan antigua como el hombre, pues vestigios de operaciones administrativas se remontan a la época de los egipcios en donde se observa con claridad los niveles jerárquicos, la distribución de funciones y las actividades laborales de menor nivel. Si bien es cierto, que los sistemas de administración en aquel tiempo fueron precarios y no respetaban la integridad de los colaboradores, las acciones de gestión empresarial son más modernas, pues surgen como respuesta al “desenvolvimiento de ideas a nivel cultural en Oriente y Occidente, alcanzando el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado” (Fernández M. , 2005, pág. 39)

## **II.B.2. La Empresa:**

### **II.B.2.a. Definición de empresa**

Existen varias acepciones con relación al término empresa, los cuales tienen alta similitud desde el punto de vista de integración de personas de carácter jurídico para la realización de actividades que buscan satisfacer a los clientes, sea prestando servicios y/o bienes. Para establecer una definición técnica es necesario analizar varias ponencias:

- Rodríguez Valencia parte desde la constitución de que la empresa es una personería jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. (Rodríguez y Valencia, 2002). Para éste autor la formalidad de constitución es el eje central en la conceptualización, misma que está implícita en las definiciones dadas por los otros administradores.
- Caldas, Reyes, & Heras, 2009, concibe a la empresa como una unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico. (Caldas. M. Reyes. C. y Heras A, 2009)
- Campiña Domínguez & Fernández Hernández, determina que estas entidades se establecen por el conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio. (Campiña Dominguez.G. y Fernández.Hernández, 2010)
- Kotler y Armstrong desde su línea de acción de mercadologo la concibe como una “entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo” (Kotler y Armstrong, 1998)
- Según la Ley de Compañías en el país, su artículo 1., una empresa es considerada como el contrato de compañía realizado entre dos o más personas que unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. (SC, 2013)

Una definición completa es la de los autores Llinares Millan, Montaña Aviño y Navarro Astor, quienes definen a la empresa desde una óptica de varios ámbitos, por lo que para ellos ésta puede ser estudiada desde la perspectiva económica, jurídica y sociológica. En relación al punto de vista económico se hace necesario la introducción de elementos comunes de todas las empresas, que son: Objetivos que establecen el punto de llegada de

las acciones empresariales, Factores de Producción que definen claramente el quehacer de las mismas, entre otras.

En conclusión, se puede establecer que la empresa es una entidad jurídica constituida de mutuo acuerdo entre partes identificadas como socios, que realizan actividades productivas, económicas y de comercio que generan rentabilidad a los inversionistas. Las empresas realizan sus actividades dentro de un marco jurídico regulador a nivel local, nacional e internacional.

### **II.B.2.b. Clasificación de empresas**

Las empresas son clasificadas en diferentes tipos, con diversas variables entre ellas:

**Por la actividad o giro del negocio:** La clasificación de las empresas desde el punto de vista el sector económico donde realizan actividades a giro del negocio es:

- Empresas Industriales
- Empresas Comerciales
- Empresas Financieras
- Empresas de Servicios
- Empresas Extractivas

La empresa en estudio, Jarrín Carrera Cía. Ltda., pertenece al grupo de empresas de servicios, pues prestan servicios de transporte pesado con especialidad en traslado de líquidos para empresas industriales o cualquier cliente que lo requiera. El proyecto propuesto es mantenerse en el mismo giro de negocio expandiendo sus servicios a otro tipo de carga.

**Por el ámbito de cobertura:** Se clasifican las empresas según la cobertura de sus actividades económicas o comerciales, siendo como sigue:

- Empresas Locales
- Empresas Regionales
- Empresas Nacionales
- Empresas Multinacionales Internacionales

La empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda, realiza sus actividades de prestación de servicios a nivel nacional e internacional, pues permite establecer el vinculo entre empresas importadoras de líquidos para sus procesos industriales.

**Por el origen de su capital:** Según el origen del capital de inversión de las empresas estas se clasifican en:

- Públicas
- Privadas
- Mixtas

En el grupo de empresas privadas se encuentra inmersa Jarrín Carrera Cía. Ltda., pues su capital de inversión proviene de sus dos socios iniciales los señores Camilo Eduardo Jarrín Barragán y Alberto Alonso Carrera Cía. Ltda., quienes decidieron unirse y constituir una sociedad de hecho.

**Por la integración de su capital:** Según la Ley de Compañías en su artículo 2: “hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta. (SC, 2013)

La empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., se encuentra constituida bajo la figura jurídica de compañía de responsabilidad limitada, por lo que en su denominación se incluyen las siglas Cia. Ltda.

**Por el tamaño de la empresa:** En el Ecuador las empresas se clasifican por su tamaño, según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), en micro, pequeñas, medianas y empresas grandes.

**Tabla 1.** Clasificación de empresas por el tamaño

Sector	No. de Colaboradores	Nivel de Ingresos
Micro empresas	1 a 9 personas	Hasta \$ 100.000
Empresa Pequeña	10 a 49 personas	De \$100.001 a \$1'000.000
Empresa Mediana	50 a 199 personas	De \$1'000.001 a \$5'000.000
Empresa Grande	200 en adelante	De \$5'000.001 en adelante

**Fuente:** (Rodríguez y Valencia, 2002)

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero Saltos



### II.B.2.c. Relación del tipo de empresa con la Gestión

Para establecer la relación entre tipos de empresas y su gestión, es importante considerar una clasificación empresarial de carácter organizacional; es decir, partiendo del tipo de una estructura orgánica, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Relación tipo de empresa – gestión

<b>Tipo de empresa según su estructura organizacional</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de Gestión</b>
<b>Organización como sistema Cerrado:</b>	Se caracteriza por ser fuertemente centralizada y jerarquizada.	Gestión mecanicista y reactiva, se privilegia la experiencia y el sentido común, como formas de conocimiento.
<b>Organización anticipada:</b>	Provisión de información que posibilita la determinación y control de las relaciones.	Gestión proactiva que hace énfasis en la función y en el hecho para construir una imagen de la realidad. Los datos deben ser verificados y la información corroborada.
<b>Organización como sistema abierto:</b>	Caracterizado por el desequilibrio, las relaciones no lineales y las propiedades emergentes.	Gestión sistémica que debe ser creativa innovadora y estratégica a través del lenguaje que permite dar cuenta de relaciones. La actividad cotidiana y la gestión son objetos de control (vigilancia)

**Fuente:** (Rodríguez y Valencia, 2002)

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero Saltos

### II.B.3. Planificación Estratégica

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas a alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. Los campos de acción y utilidad de la planeación estratégica, son principalmente:

- Identifica los problemas y las oportunidades que existen.
- Fijación de objetivos y metas.
- Diseña un procedimiento para encontrar posibles soluciones o “camino” que la empresa pueda seguir para encontrar una solución
- Escoge la mejor solución en función de los objetivos corporativos.
- Establece controles que permitan retroalimentar acerca de la solución puesta en marcha.

Las ventajas de la planeación estratégica en una organización son numerosas. De acuerdo a sus necesidades, de manera genérica, se puede mencionar las siguientes:

1. Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.
2. Definir con anticipación los factores estratégicos claves en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
3. Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente.
4. Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe de prestar especial atención.
5. Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.
6. Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
7. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
8. Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso.

Para que la planeación estratégica pueda efectuarse con fundamento, deben establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas.

La utilidad central de la planeación estratégica consiste en que la organización puede anticiparse a las necesidades de su entorno y preparar sus recursos y capacidades para afrontar los retos.

## **II.C. Bases Legales**

### **II.C.1. Forma de Constitución de Jarrín Carrera Cía. Ltda.**

Según lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, Capítulo Quito, de los Derechos de Libertad, artículo 66, numeral 15 todos los ecuatorianos tenemos derecho a: "...desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental". (CONSTITUCIÓN, 2008, pág. 51)

Así como también en el Capítulo quinto, de la Función de Transparencia y Control Social, Sección Primera: Naturaleza y Funciones, se menciona que los órganos de control se los establece constitucionalmente, y para cumplir con la mencionada función el Estado

ha creado: "...el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Estas entidades tendrán que poseen personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa". (CONSTITUCIÓN, 2008, pág. 106). Además, la Constitución de la República del Ecuador, en la Sección Cuarta: Superintendencias, artículo 213 del mencionado capítulo, señala que:

Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley" (CONSTITUCIÓN, 2008)

En tal circunstancia el órgano rector de constitución, reglamento y control empresarial en entidades privadas, como es el caso de Jarrín Carrera Cía. Ltda., es la Superintendencia de Compañías, según lo estipulado en la Sección XVI: de la Superintendencia de Compañías y de su funcionamiento, artículo 430 donde se define a la Superintendencia como el "organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley". (SC, 2013, pág. 123)

Por lo mencionado, Jarrín Carrera Cía. Ltda., es una empresa que se encuentra registrada bajo el control de la Superintendencia de Compañías, órgano rector en cuanto a la operatividad de las organizaciones o entidades a nivel nacional. Por tanto ha sido constituida bajo la figura de compañía de responsabilidad limitada identificada bajo las siglas Cía. Ltda. Es importante mencionar que empresas de esta naturaleza están conformadas por la asociatividad de dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley. En el caso de la empresa en estudio su línea de negocio es la Prestación de Servicios de Transporte Pesado Terrestres con especialización en líquidos dentro y fuera del país.

## **II.C.2. Marco Legal regulatorio de la operatividad de Jarrín Carrera Cía. Ltda.**

En relación al marco legal regulatorio para la operatividad de la Empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., es necesario visualizarlo desde dos ángulos tomando en consideración que es una empresa de servicios de transporte pesado terrestre cuyo espacio geográfico de operatividad es Ecuador y varios países Latino Americanos como Perú, Colombia, Venezuela y Chile. Por tanto, el primer parámetro legal a considerarse son los permisos de operatividad dentro del país, siendo estos:

- ORDENANZA METROPOLITANA No. 0147 Regulación de la circulación de Transporte de carga pesada y producción Químicos Peligros en el DMQ, cuyo objeto mencionado en la Sección I: referente al ámbito y definiciones, artículo 1 es “regular la circulación de los vehículos de transporte de carga y de transporte de productos químicos peligrosos que circulan en el Distrito Metropolitano de Quito, con el objeto de disminuir la congestión vehicular, contaminación ambiental y mejorar la seguridad vial, por medio de la regulación de sus dimensiones y de los horarios de circulación”. (HMDMQ, 2014, pág. 7)
- Licencia Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE) es un permiso o documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito, que integra las diferentes autorizaciones administrativas tales como: Uso y Ocupación de Suelo (ICUS), Sanidad, Prevención de Incendios, Identificación de la Actividad Económica (Rótulo), Ambiental, Turismo, y por convenio de cooperación Ministerio del Interior (Intendencia de Policía), el cual es emitido bajo la Ordenanza Metropolitana, Resolución No. 0330.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus reglamentos: para la movilidad de las unidades de transporte de la empresa, es necesario que se disponga de los Permiso de Operación (Otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito – ANT)
- Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (Aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales).
- Licencia Ambiental Nacional para el Transporte de Productos Químicos Peligrosos (Aprobado por el Ministerio del Ambiente del Ecuador).

El segundo parámetro legal que considera la empresa para poder movilizar sus vehículos son los Permisos de Operación Internacional, siendo estos:

- Permiso de Operación ( Otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito – ANT)
- PPS (Permiso para Prestación de Servicios para Colombia, Perú, Venezuela y Chile).
- Certificado de Idoneidad de la empresa (Colombia, Perú, Venezuela y Chile).
- Cédula de Ciudadanía Extranjera para Colombia, Perú, Venezuela y Chile.

Dentro del marco legal general es necesario mencionar la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. En el numeral 1 y 2 respectivamente del Art. 4 se establece que “son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil...” (LODC, 2000, pág. 3) y que el “Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos...” (LODC, 2000, pág. 3), a fin de cumplir con el parámetro de Responsabilidad de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., con sus clientes.

El marco legal y las normativas de constitución mencionadas para la creación de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., desde su fecha de constitución legal como compañía de responsabilidad limitada ante el órgano de control que es la Superintendencia de Compañías, se ha venido cumpliendo a cabalidad, pues la tendencia de la empresa en estudio es calificarse como una entidad altamente competitiva, que denote calidad en el servicio, y responsabilidad para con los órganos de control y sus colaboradores. Considerando que su actividad económica implica mantener regulados y controlados los sistemas legales y de control para brindar seguridad a sus clientes externos e internos, pues el tipo de mercadería que se transporta es de alto riesgo y responsabilidad, no solo empresarial sino también social.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS EMPRESA JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA.**

#### **III.A. Naturaleza de la Investigación**

##### **III.A.1. Enfoque Metodológico**

El enfoque metodológico de la presente investigación presenta un enfoque cuantitativo (Hernández Sampieri, 2010), pues parte de una investigación descriptiva que permite conocer el segmento de mercado de transporte pesado terrestre, la realidad interna y su relación con los factores externos de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda. La investigación con enfoque cuantitativo “usa preguntas formales y opciones de respuestas predeterminadas en cuestionarios aplicables en muchos entrevistados” (Hair, Bush y Ortinau., 2010, pág. 145).

En referencia a los métodos de investigación, se aplicó el método analítico claramente identificado en: el estudio teórico de la propuesta, la determinación de la problemática y el análisis de la situación actual de la empresa.

Se complementó el estudio con el método deductivo, al establecer el rumbo estratégico que tomará Jarrín Carrera Cía. Ltda., con la propuesta que se realizará, la misma que responde a una metodología exploratoria, pues es la primera investigación de esta naturaleza que se realiza en la compañía en estudio.

La deducción se aplicó además en la elaboración de conclusiones que están directamente relacionadas a los objetivos de la presente investigación y la propuesta de recomendaciones para el éxito del negocio.

##### **III.A.2. Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación aplicadas en el desarrollo del presente proyecto son la entrevista semiestructurada aplicada al gerente propietario de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., a través de la cual se pudo conocer los antecedentes de constitución, evolución, y desarrollo de la curva de experiencia de la organización en estudio. (Anexo 1)

A más de ello se aplicó una encuesta a tres de los clientes cautivos de Jarrín Carrera Cía. Ltda., pues ellos son los más significativos en la contratación de servicio de transporte pesado para trasladar etanol desde los ingenios azucareros Soderal, Codena y Producargo hacia las refinerías. (Anexo 2)

### III.A.3. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación utilizados fueron los cuestionarios, que en el caso de la entrevista estructurada se diseñó técnicamente a fin de obtener información clara, fidedigna, de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., con preguntas abiertas invitando al entrevistado a dialogar sobre el tema investigado.

Las encuestas fueron diseñadas con preguntas cerradas para evitar márgenes de error y de contestación inmediata a fin de conocer las necesidades en cuanto a trasladar etanol desde los ingenios hacia las refinerías.

### III.A.4. Población y Muestra

El grupo objetivo de estudio de la presente investigación son los clientes cautivos más representativos de Jarrín Carrera Cía. Ltda., que son en un total de 3 siendo estos Soderal, Codena y Producargo, empresas que en la actualidad están provisionando a las refinerías de etanol para la producción de la gasolina Ecopaís. Por tanto, al crecer la demanda de consumo de este tipo de combustible, el requerimiento de la materia prima por parte de las refinerías es mayor y por ende se requiere de mayor cantidad de unidades de servicio para su traslado.

En el caso de la presente investigación no se realizó una determinación muestral, debido a que el universo de investigación es reducido y fácilmente identificable, por lo que las encuestas que se aplicaron permitieron obtener datos altamente confiables.

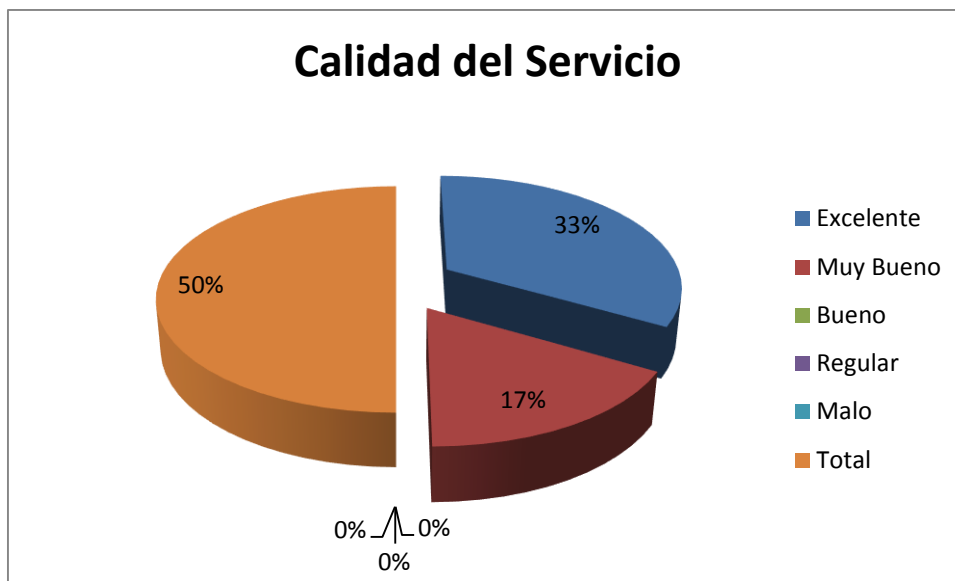
### III.A.5. Análisis de la Investigación de Campo

Los datos del siguiente análisis son el resultado de la investigación realizada a los clientes potenciales de Jarrín Carrera Cía. Ltda. (Anexo 2)

**Indicador:** Calidad en el Servicio

#### 1. Considera usted el servicio proporcionado por Jarrín Carrera Cía. Ltda.

<b>PREGUNTA 1</b>		
<b>Item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	2	66,67
Muy Bueno	1	33,33
Bueno	0	0,00
Regular	0	0,00
Malo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>



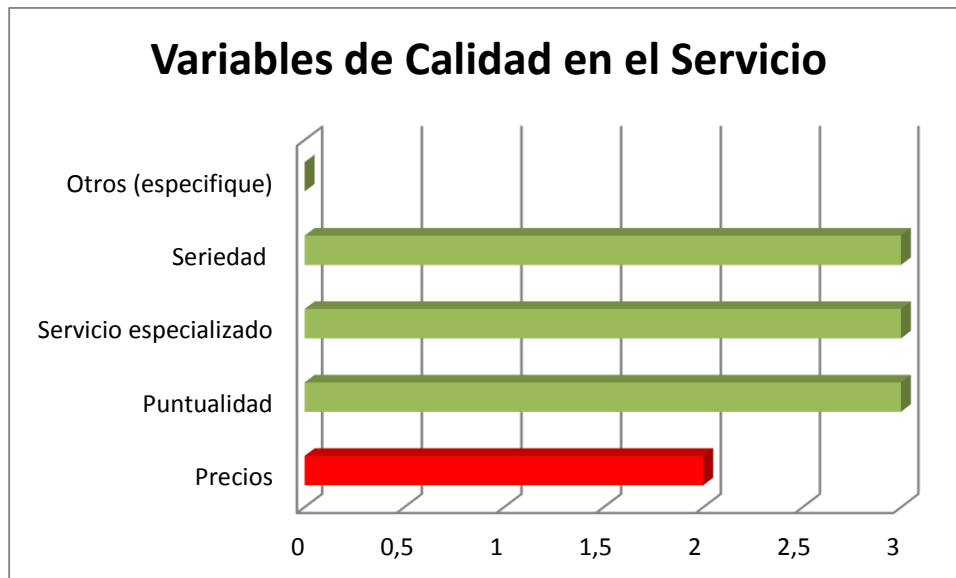
#### **Análisis e Interpretación de datos:**

Con respecto a la calidad del servicio de transporte pesado entregado a los clientes cautivos de Jarrín Carrera Cía. Ltda., se pudo identificar que el 66,67% lo consideran excelente, puesto que sus ofertas de servicio son personalizadas y responden a sus requerimientos; mientras que el 33,33% lo consideran muy bueno, es decir el servicio es de calidad.

#### **2. ¿Cuáles son las variables para considerar la calidad de servicio de transporte prestado por Jarrín Carrera Cía. Ltda.**

<b>PREGUNTA 2</b>		
<b>item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Precios	2	66,67
Puntualidad	3	100,00
Servicio especializado	3	100,00
Seriedad	3	100,00
Otros (especifique)	0	0,00





### **Análisis e Interpretación de datos**

En relación a las variables que consideran los clientes de la empresa en estudio para considerar el servicio de calidad fueron la puntualidad, servicio especializado, seriedad en un 100%, y el precio en un 66,67%.

Este ítem ha permitido conocer que un factor que la empresa debe revisar es su portafolio de productos con sus precios, estudiando los precios de mercado para mejorar su nivel de competitividad en cuanto a este factor.

**Indicador:** Satisfacción del servicio

### **3. ¿Se encuentra satisfecho con los servicios prestados de Jarrín Carrera Cía. Ltda.?**

<b>PREGUNTA 3</b>		
<b>ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	100,00
No	0	0,00
Ocasionalmente	0	0,00
<b>Total</b>	3	100,00



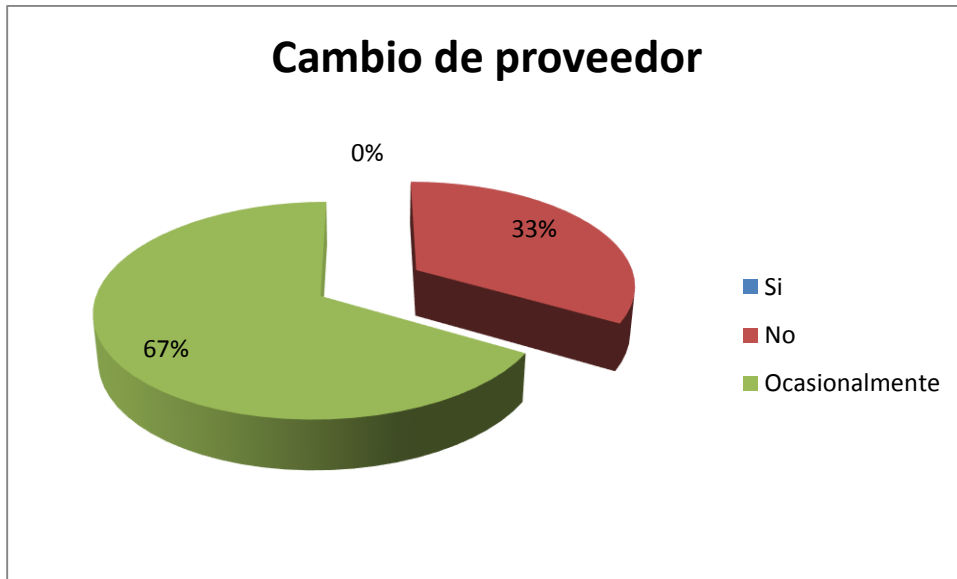
### **Análisis e Interpretación de datos**

La satisfacción del cliente es uno de los indicadores que las empresas cuidan, debido a que estos garantizan el ingreso de recursos económicos y la rentabilidad del negocio; de igual manera Jarrín Carrera Cía. Ltda., ha sido cuidadosa con este indicador. Es así que los resultados en cuanto a satisfacción del servicio de transporte por parte de sus tres clientes más significativos es de un 100%.

**Indicador:** Cambio de proveedor de servicio

### **4. ¿Cambiaría los servicios de Jarrín Carrera Cía. Ltda?**

<b>PREGUNTA 4</b>		
<b>item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0,00
No	1	33,33
Ocasionalmente	2	66,67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>

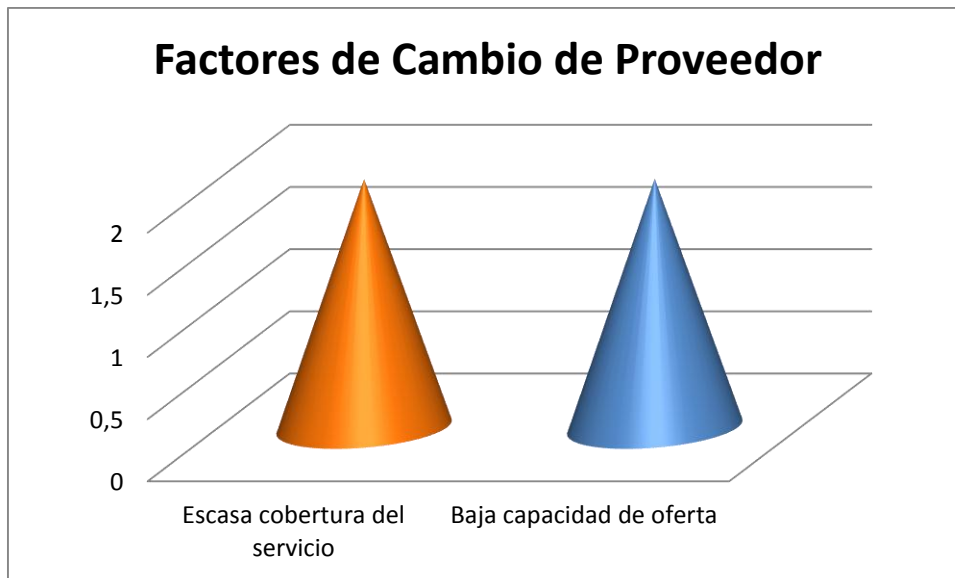


### Análisis e Interpretación de datos

Los resultados revelan que el 66,67% de los clientes de la empresa en estudio cambiarían ocasionalmente de proveedor, pudiéndose ver que la fidelidad del cliente es de un 33,33%,

### 5. Si contestó el ítem anterior no u ocasionalmente, ¿cuál sería la razón por que usted realizaría el cambio de proveedor de servicio de transporte pesado?

PREGUNTA 5		
Item	Cantidad	Porcentaje
Escasa cobertura del servicio	2	66,67
Baja capacidad de oferta	2	66,67
Otros (especifique)	0	0,00



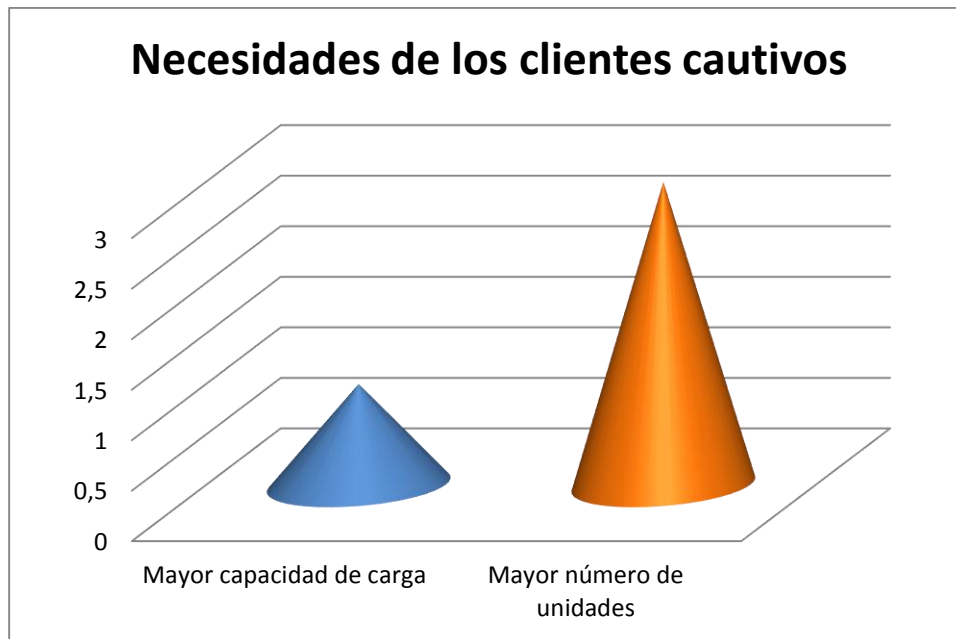
### **Análisis e Interpretación de datos**

La respuesta a éste ítem permitió conocer que los factores por los que cambiarían de proveedor sería porque Jarrín Carrera Cía. Ltda., no pudiera cubrir la demanda de sus clientes cautivos en cuanto a cobertura y capacidad de oferta en un 66,67%.

**Indicador:** Requerimientos del cliente

### **6. En cuanto a la contratación de servicios de transporte de etanol o líquidos limpios de su empresa, ¿cuáles son sus requerimientos actuales?**

<b>PREGUNTA 6</b>		
<b>ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mayor capacidad de carga	1	33,33
Mayor número de unidades	3	100,00



### **Análisis e Interpretación de datos**

Los ingenios Soderal, Codena y Producargo que son los clientes más importantes de la empresa en estudio consideran que sus requerimientos en cuanto a transporte de líquidos químicos a sus clientes es tener a la disposición mayor cantidad de unidades en un 100%, y apenas el 33,33% toman como variable la capacidad de carga. Esto se debe a que Jarrín Carrera Cía. Ltda., tiene tanqueros de varias capacidades de acuerdo a las necesidades de los clientes.

**7. Si Jarrín Carrera Cía. Ltda., cubriera sus requerimientos en cuanto al trasladar sus productos líquidos a sus clientes, estaría dispuesto a mantener relaciones comerciales.**

<b>PREGUNTA 7</b>		
<b>Item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	100,00
No	0	0,00
<b>Total</b>	3	100,00

### **Análisis e Interpretación de datos**

Los clientes de Jarrín Carrera Cía. Ltda., consideran que si esta empresa cubre sus requerimientos mantendrían relaciones comerciales en un 100%, es decir que es importante suplir las necesidades de sus clientes para evitar la pérdida de clientes.

### **III.A.6. Resultados generales**

Los resultados generales de la presente investigación han sido analizados tomando como referencia los indicadores, expuestos en la encuesta a clientes potenciales. (Anexo 2)

#### **- Calidad en el Servicio**

La encuesta revela que es determinante cuidar la calidad de los servicios de transporte pesado con especialización en líquidos químicos, pues las empresas compradoras del servicio observan factores como la seriedad, puntualidad y el plus en el servicio para su contratación, sin dejar de lado el precio; factores que debe cuidarse para mantenerse en el mercado.

#### **- Satisfacción del Cliente**

Hasta el momento los clientes cautivos más importantes de Jarrín Carrera Cía. Ltda., se encuentran altamente satisfechos por los servicios recibidos.

#### **- Cambio de proveedor**

El indicador de cambio de proveedor es uno de los que más monitorean las empresas, pues los clientes son altamente sensibles y por tanto el cambio de proveedor en muchos de los casos es frecuente. La encuesta reveló que las dos terceras partes sí cambiarían de proveedor si éste no logra suplir sus requerimientos de capacidad y oferta de servicio. Por tanto, estas dos variables deben ser atendidas para evitar la pérdida de clientes.

#### **- Requerimientos del Cliente**

Con relación a la contratación de los servicios ofertados por la empresas en estudio, se pudo conocer que los clientes potenciales, ante la alta demanda de etanol por parte de las refinerías que producen gasolina Ecopaís, requieren de mayor número de unidades para trasladar el etanol hacia su destino, por lo que prefieren realizar contratos con un solo proveedor de servicios.

## **III.B. La Empresa**

### **III.B.1. Filosofía empresarial de Jarrín Carrera Cía. Ltda.**

La filosofía organizacional es el conjunto de pautas que regulan el comportamiento de los colaboradores (accionistas, directivos, y colaboradores). Estos son los valores que

prevalecen en ella y definen el estilo de vida y el propósito para el cual ha sido creada una empresa. La cultura organizacional establece los lineamientos que deben ser difundidos entre los colaboradores con el fin de consolidar la direccionalidad, un buen clima organizacional y niveles aceptables de comunicación siendo estos: la misión y visión empresarial. Estos dos elementos proporcionan a los gerentes el horizonte de la empresa, siendo en Jarrín Carrera Cía. Ltda., los siguientes:

### III.B.1.a. Misión de Jarrín Carrera Cía. Ltda

Partiendo de que la misión “es una expresión del propósito de la organización; lo que desea lograr en el entorno más amplio” (Kotler Philip & Gary Armstrong, 2003, pág. 49), es pertinente conocer que la misión de Jarrín Carrera Cía. Ltda., es la siguiente:



#### *Nuestra Misión:*

**JARCARGO** Transportar todo tipo de productos con especialidad en líquidos a nivel Nacional e Internacional, contando con personal calificado y comprometido a cumplir con las normas de calidad, legal, ambiental, de seguridad y salud ocupacional. Trabajar para ser reconocido, contribuyendo al mejoramiento continuo y creando competitividad en el mercado que garantice la satisfacción total de nuestros clientes.

### III.B.1.b. Visión de Jarrín Carrera Cía. Ltda

La visión organizacional es “la imagen del futuro deseado” (Alles, 2010, pág. 115), siendo la visión como nos queremos ver a largo plazo, la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda, declara su visión como:



#### *Nuestra Visión:*

**JARCARGO** Consolidarnos entre las 5 mejores empresas ecuatorianas de logística y transporte en general con especialidad en líquidos para lograr posicionamiento a nivel Sudamericano, cumpliendo estándares de calidad seguridad e innovación constante, que garanticen nuestro servicio apoyado en nuestro talento humano altamente capacitado y competente, permitiendo así, superar las expectativas del cliente.

### II.B.1.c. Valores y Principios corporativos de Jarrín Carrera Cía. Ltda

Los valores corporativos permiten establecer una adecuada relación entre los grupos de referencia que están relacionados directamente con la empresa y los principios que permiten definir las acciones internas de la organización, en el caso de Jarrín Carrera Cía. Ltda., son declarados los siguientes:

- **Lealtad:** Se consolida en el compromiso con nuestros clientes, brindándoles un servicio confiable y seguro. Partiendo del concepto de que el respeto hacia los outsiders (clientes nacionales y extranjeros, proveedores nacionales y extranjeros, cadena productiva), competencia nacional e internacional, entidades de crédito nacionales e internacionales o grupos de relación externa es una obligación que tiene Jarrín Carrera Cía. Ltda.
- **Transparencia:** La transparencia está en entender que los procedimientos son conocidos y claros entregando seguridad y confianza tanto a los insiders (colaboradores, directivos, socios accionistas, inversionistas) como a los outsiders.
- **Trabajo en Equipo:** Este principio permite la participación e intervención de los insiders o miembros de la empresa, lo cual conduce a un alto grado de interacción e involucramiento de los mismos.
- **Innovación:** La innovación permite cumplir con los clientes a través de sostenibilidad empresarial y excelencia del servicio de transporte.

El principio corporativo de mayor significancia para Jarrín Carrera Cía. Ltda., es la **Sostenibilidad**, la cual se sustenta en la búsqueda del equilibrio entre la responsabilidad económica, social y ambiental como modelo de desarrollo sostenible que genere el valor diferenciador de la empresa en relación a la competencia. Este principio se ha difundido entre los insiders y diagramado de la siguiente manera:





**Gráfico 1.** Principio de Sostenibilidad de Jarrín Carrera Cía. Ltda.

Fuente: <http://jarcargo.com/sostenibilidad-empresarial/>

### III.B.3. Servicios que brinda Jarrín Carrera Cía. Ltda.

Según encuesta realizada al Gerente de Jarrín Carrera Cía. Ltda., es una empresa que presta servicios de transporte de carga pesada, con un valor agregado, el cual es transportar de líquidos que sirven de insumos o materia prima para el sector industrial, como: líquidos limpios al granel, líquidos derivados del petróleo, productos químicos en general y otro tipo de líquidos; a más de ellos presta servicios de transporte de otro tipo de carga. Esto le ha permitido extenderse en el mercado internacional pues transporta insumos líquidos para la industria nacional e internacional. (Anexo 1) Entre los servicios entregados se pueden mencionar:

#### Transporte de líquidos limpios a granel

La carga a granel es un conjunto de bienes que se transportan sin empaquetar en cantidades grandes, dicha carga es usualmente vertida con una pala o balde, como líquido en la caja de un tráiler. Para esto Jarrín Carrera Cía. Ltda., pone a la disposición de sus clientes vehículos con tanques de acero inoxidable con capacidades de 16.000, 20.000, 23.000, 35.000 y 40.000 litros brindando garantía a los usuarios.



**Imagen 1.** Tanque para transporte de líquidos al granel

**Fuente:** <http://jarcargo.com/servicios/productos-liquidos-limpios-a-granel/>

### **Transportación de derivados del petróleo**

Este tipo de servicios se entrega a las empresas relacionadas con derivados del petróleo, por lo que Jarrín Carrera Cía. Ltda., transporta hacia las refinerías y empresas industriales materia prima como: gasolina, lubricantes, ceras, plásticos, pinturas, detergentes, asfalto, petroquímicos entre otros. Para el transporte de estos productos se cuenta con tanques de las siguientes capacidades: 2.000, 3.000, 4.000, 6.000 y 10.000 galones.



**Imagen 2.** Tráiler para transportar derivados del petróleo

**Fuente:** <http://jarcargo.com/servicios/derivados-del-petroleo/>

### **Transportación de productos químicos en general**

El servicio de transporte de productos químicos, solos o mezclados, dependiendo de las características del producto y manejo especial que se requiera. En cisternas de acero inoxidable de diferentes capacidades, contamos con tanques

de capacidad de hasta 30 toneladas. En éste tipo de servicio el valor agregado está en el tanque, el cual es de aluminio sin soldadoras.



**Imagen 3.** Tráiler para transportar químicos en general  
**Fuente:** <http://jarcargo.com/servicios/productos-quimicos-en-general/>

### **Servicio de transporte de carga en furgones**

Aun cuando la empresa no tiene la especialización en la transportación de carga pesada en furgones, Jarrín Carrera al momento cuenta con furgones de diferentes capacidades.



**Imagen 4.** Tráiler para transportar carga pesada en general  
**Fuente:** <http://jarcargo.com/servicios/productos-quimicos-en-general/>

### Otros servicios:

A más de los servicios mencionados, Jarrín Carrera Cía. Ltda., brinda servicios de transportación de otro tipo de carga, para lo cual cuenta con grúas, winches, montacargas, vacuum trucks, volquetas, plataformas de cama alta y baja; con la finalidad de brindar este tipo de servicio se viene aplicando alianzas estratégicas como la de Joint Venture.

### III.B.4. Cobertura de los servicios de Jarrín Carrera Cía. Ltda.

Jarrín Carrera Cía. Ltda., cuenta con la disponibilidad de los permisos de circulación a nivel nacional otorgado por la ANT, por lo que su cobertura se extiende a todas las provincias del país; además cuenta con el permiso de operación internacional realizando sus actividades operativas en los siguientes países y ciudades:

- **Colombia:** Ipiales, Pasto, Cali, Medellín, Bucaramanga, Manizales, Armenia, Bogotá, Cartagena, Santa Martha, Barraquilla, Barracabermeja, Ibague, Neiva, Palmira, Popayán, Tunja y Valledupar.
- **Perú:** Tumbes, Talara, Sullana, Trujillo, Lima y Tacna.
- **Bolivia:** La Paz.
- **Chile:** Santiago
- **Venezuela:** Valencia

En el siguiente mapa de Sudamérica se puede ver los países donde entrega los servicios de traslado de carga Jarrín Carrera Cía. Ltda.



**Gráfico 2.** Cobertura del Servicio Jarrín Carrera Cía. Ltda.

Fuente: <http://jarcargo.com/destinos/>

### **III.B.5. Infraestructura de Jarrín Carrera Cía. Ltda.**

La empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., tiene sus oficinas principales (matriz) en la ciudad de Quito, las cuales cuentan con aproximadamente 6.000 mts<sup>2</sup>, distribuidas en: una zona de parqueo, área de mantenimiento de unidades, lavadora para cabezales y acoples, llantera, enderezada y pintura, caldero. A más de ello, dentro de los activos la empresa posee un terreno de 13 hectáreas, ubicada en Pifo. A más de la matriz se cuenta con oficinas en:

- Tulcán.
- Huaquillas.

Se cuenta con oficinas y campamento en: Lago Agrio y Shushufindi.

## **II.C. Análisis Empresarial**

### **III.C.1. Análisis Externo**

#### **III.C.1.a. Factores Económicos**

##### **Inflación:**

El primer indicador económico que se debe analizar es la inflación, identificada como la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, “es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (BCE, Banco Central del Ecuador Inflación: indicador económico, 2015)

Se ha considerado su análisis desde el punto de vista de que Jarrín Carrera Cía. Ltda., brinda servicios al sector industrial para la transportación de materia prima lo cual incide en la producción y entrega de productos a la comunidad, por tanto es determinante para la existencia de circulante en el mercado. Para el caso de estudio se ha tomado en referencia el 3,67% a cierre del periodo del 2014, pues el estudio financiero se realiza en base a los estados financieros de dicho periodo.

En conclusión, al cierre del año 2014, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró un incremento mensual de 0,11%, por lo que, la inflación acumulada hasta diciembre se ubicó en 3,67%, rubro que ha presentado una tendencia a la alta a septiembre del 2015 que es del 3,78% dato porcentual que en contraste con el año 2013 fue del 2,70%; es decir que la inflación en el país va creciendo factor que se convierte en una amenaza para la inversión que propone Jarrín Carrera Cía. Ltda.

**Tabla 3.** Inflación

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %

Fuente: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

### Tasas de Interés

La tasa de interés es considerada “como el rendimiento porcentual que se paga durante algún periodo contra un préstamo seguro, al que rinde cualquier forma de capital monetario en un mercado competitivo exento de riesgos, o en el que todos los riesgos están ya asegurados mediante primas” (Ortiz Soto, 2001, pág. 127)

Es decir, la tasa de interés es la cantidad monetaria que se paga por el uso del dinero ajeno. Hace referencia al rubro económico que se encuentra determinado de manera general para todas las entidades que forman parte del Sistema Financiero Nacional sobre el uso del dinero. Ésta es establecida por un órgano rector que en caso del Ecuador es del Banco Central, por tanto se debe tener claro la siguiente distinción entre ellas:

#### Tasa de interés activa

Es el rubro que se paga a una entidad financiera por el préstamo del recurso monetario para realizar una inversión, como en el caso de la presente asesoría o por el uso corriente del mismo. En el país la tasa de interés activa, ha tenido una relación fluctuante media, que va desde los 7 puntos porcentuales a los 9,11 puntos a octubre del 2015. Para el estudio se ha tomado como referencia la tasa de interés activa actual, que es del **9,11%**,

pues el crédito que se obtenga para la implementación de la propuesta no tiene efecto retroactivo.

**Tabla 4.** Tasa de interés activa

FECHA	VALOR
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %

Fuente: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

### Tasa de interés pasiva

Es el rubro que paga una entidad financiera por el dinero que deja un cuenta ahorrista al realizar una inversión financiera, en el caso de nuestro país la tasa pasiva es realmente baja en relación a la activa; es así para determinar el costo de oportunidad de la propuesta de inversión se ha considerado el último dato referencial que es de 5,55% a septiembre del 2015.

**Tabla 5.** Tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %

Fuente: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

## Balanza Comercial

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, las importaciones acumuladas a noviembre del año 2014 crecieron en 0,9%, frente al mismo periodo de 2013. La importación de combustibles y lubricantes durante el periodo enero-noviembre de 2014 registró un crecimiento interanual de 8,5%. Por lo tanto, el peso de este rubro dentro del total de importaciones pasó de 22,8% a 24,5%, durante el mismo periodo. Por otro lado, la importación de materias primas acumulada a noviembre tuvo un incremento de 1,4%, en relación al mismo periodo de 2013, factor altamente favorable para la inversión en la propuesta, puesto que la empresa Jarrín Carrera es el medio de transportación de materia prima para el sector industrial en el país, con relación a los países latinoamericanos como Venezuela, Colombia, Perú, Chile y Bolivia.

Mientras que la importación acumulada de bienes de capital, en volumen, cayó en términos anuales en 0,3% entre enero y diciembre de 2014. La participación de los dos primeros rubros dentro del total de importaciones no varía significativamente en relación al periodo enero-octubre de 2013. Por otro lado, existe una disminución en los bienes de capital que pasan de 26,2% a 24,9% del total de importaciones. De esta manera, el saldo a noviembre en importaciones se ubicó en US\$ 24.189 millones FOB. Mientras que en términos de volumen las importaciones crecieron en 8,5%. La balanza comercial petrolera durante el periodo enero-noviembre se contrajo en 9,5%, lo que significó una disminución anual de US\$711 millones. Finalmente, la balanza comercial no petrolera tuvo la mayor contribución al superávit acumulado a noviembre, al reducir su déficit en US\$1.877 millones, equivalente a una contracción de 21,5%. (BCE, Evolución de la Balanza Comercial, 2015)

**Tabla 6.** Balanza Comercial

	Balanza Comercial a Noviembre de 2014									
	Ene - Nov 2012		Ene - Nov 2013		Ene - Nov 2014		Variación Anual		Variación Mensual	
	TM	US\$ millones	TM	US\$ millones	TM	US\$ millones	TM	US\$ millones	TM	US\$ millones
<b>Exportaciones totales</b>	<b>25.457</b>	<b>21.714</b>	<b>26.789</b>	<b>22.672</b>	<b>28.665</b>	<b>24.064</b>	<b>7,0%</b>	<b>6,1%</b>	<b>10,6%</b>	<b>-2,7%</b>
<i>Petroleras</i>	17.994	12.697	18.819	12.923	20.170	12.679	7,2%	-1,9%	12,5%	-5,3%
<i>No petroleras</i>	7.464	9.016	7.970	9.749	8.495	11.385	6,6%	16,8%	5,9%	-0,3%
<b>Importaciones totales</b>	<b>13.010</b>	<b>22.220</b>	<b>14.502</b>	<b>23.963</b>	<b>15.732</b>	<b>24.188</b>	<b>8,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>-4,8%</b>	<b>-6,7%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	989	4.452	915	4.609	1.022	4.574	11,6%	-0,8%	-10,4%	-6,2%
<i>Tráfico Postal Internacional</i>	n.d.	145	4,2	202	4,0	198	-6,0%	-1,8%	-38,1%	-33,4%
<i>Materias primas</i>	6.683	6.682	7.528	7.288	7.896	7.391	4,9%	1,4%	-15,1%	-8,8%
<i>Bienes de capital</i>	501	5.898	528	6.275	526	6.018	-0,3%	-4,1%	-1,9%	-12,8%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	4.833	4.982	5.525	5.470	6.284	5.937	13,7%	8,5%	8,0%	1,0%
<i>Diversos</i>	4,1	39,7	6,0	57,5	4,9	44,5	-17,6%	-22,6%	-38,5%	-13,5%
<i>Ajustes</i>		21,90		62		26,03		-58,1%		0,0%
<b>Balanza Comercial</b>		<b>-507</b>	<b>0</b>	<b>-1.291</b>	<b>0</b>	<b>-124</b>		<b>90,4%</b>		<b>-29,3%</b>

Fuente: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=balanzacomercial](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=balanzacomercial)



### **III.C.1.b. Factores Político Legales**

El factor político es un conjunto de leyes que interactúan limitando la conducta de las organizaciones y de la sociedad. El sector industrial y de producción de etanol se ven potencializadas por el aporte del Gobierno de Rafael Correa, debido a las políticas de Estado para impulsar el desarrollo de la Matriz Productiva.

Las decisiones políticas han generado una relativa estabilidad política legal, misma que se ha venido desgastando por las desacertadas decisiones tomadas por el aparato gubernamental. Una de las decisiones del Gobierno es el impulso a la Matriz Productiva, con la finalidad de cumplir con lo establecido en uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, y la Constitución a fin de construir un país diferente y productivo. Las nuevas políticas buscan “una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir, el Sumak Kawsay, con una sociedad que respete, en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades” (Buen Vivir, 2013, pág. 36)

Los factores políticos – legales en la toma de decisiones empresariales son determinantes, por tanto, los inversionistas deben conocerlo para tomar decisiones de inversión de manera específica dentro del ámbito general, pues su influencia determina su éxito o fracaso de la misma.

Como parte de las decisiones políticas actuales del Gobierno de curso se registra el impulso al desarrollo turístico, petróleo y el apoyo a la movilidad implica el impulsar la matriz productiva factor favorable para la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda.

Las bases legales que inciden en las decisiones empresariales de Jarrín Carrera Cía. Ltda., se encuentran determinados en un marco legal claramente definido, siendo este; la Ley de Relaciones Laborales que regula el manejo de personal de la empresa, Ley de Pasantes para el adecuado cumplimiento del marco regulatorio en cuanto a la contratación de pasantes para la empresa, Ley de Compañías las cuales determinan las directrices tanto de derechos como de obligaciones de la empresa, Código Comercio cuya finalidad pretende mantener control y cumplimiento de los sistemas comerciales y contables de la empresa.

A más de las leyes mencionadas Jarrín Carrera Cía. Ltda., está sujeta a las disposiciones de las leyes establecidas por el Gobierno Nacional, entre ellas la Ley de Régimen Tributario. Es importante este punto pues, con el actual gobierno y las reformas que lleva a efecto en esta materia la Asamblea Constituyente, a la empresa le afecta en:

- Los cambios que de acuerdo a las reformas le tocan reestructurar como ley de contrataciones, la elevación de sueldos y salarios.
- El incremento de impuestos tanto internos como arancelarios a las importaciones.

A pesar de las decisiones políticas la expansión del servicio de la empresa en estudio, es una oportunidad de negocio, pues el Gobierno de Rafael Correa está impulsando el desarrollo industrial por lo que se procura que el grupo objetivo es cada vez mayor.

### **III.C.1.c. Factores Sociales**

Uno de los factores sociales de mayor evidencia en el país es el desempleo el cual ha traído como consecuencia situaciones de pobreza que afectan a la ciudadanía en general, es así que el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC la pobreza a nivel nacional para el primer trimestre del 2015:

Se ubicó en 24,12% en comparación al 24,55% de marzo de 2014, la reducción de 0,43 puntos porcentuales no es estadísticamente significativa. Para el mismo periodo, la pobreza a nivel rural varió de 40,91% en 2014 a 43,35% en 2015, con un incremento no significativo de 2,43 puntos porcentuales. La pobreza urbana en marzo de 2015 fue de 15,07%, cifra estadísticamente igual al 16,75% de marzo de 2014. Cuenca es el dominio auto-representado con menor tasa de pobreza (5,32%), mientras que Machala la de mayor incidencia (15,09%). [...]El Coeficiente de Gini, se ubicó en marzo de 2015 en 0,455 a nivel nacional, 0,431 en el área urbana y en 0,452 en el área rural. (INEC, Ecuador en cifras, 2015)

Si bien es cierto que la pobreza es un problema social que limita el desarrollo comercial, productivo del país, el gobierno en funciones ha venido promoviendo el desarrollo del sector productivo a través del Ministerio de Productividad, factor que se convierte en una oportunidad para Jarrín Carrera Cía. Ltda., tomando en consideración que brinda apoyo al traslado de materia prima o productos terminados para el sector empresarial del país.

### **III.C.2. Análisis Interno**

El análisis interno de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., se ha realizado mediante la aplicación de la Metodología FODA, (en inglés SWOT); son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la

interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual realiza sus actividades empresariales.

### **III.C.2.a. Evaluación de factores externos**

En el análisis interno, es importante considerar el impacto de los factores externos sobre las decisiones empresariales, por lo que es importante partir de los resultados del análisis externo en cuanto al estudio de los factores económicos (inflación, tasas de interés, balanza comercial), factores político – legales, factores sociales y tecnológicos y analizarlos desde el punto de vista de la empresa; es decir, determinar si estos aspectos son una oportunidad o una amenaza.

Se puede deducir que, las oportunidades, con una ponderación de 2,10 en relación a las amenazas, que se ponderan en 0,55 puntos porcentuales, son mayores. Por tanto, las posibilidades de expansión de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., tienen un escenario positivo, pues los factores económicos, político – legales y sociales son favorables, sin descuidar la posibilidad de que las oportunidades se potencialicen siendo la ponderación de los factores internos de 2,65 puntos porcentuales es decir medio - alto. En tal circunstancia se deben establecer estrategias de acción para mejorar la posición de la empresa.

**Tabla 7.** Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>				
N°	Factores Externos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	Impulso del desarrollo de la matriz productiva por parte del gobierno de turno	0,05	4	0,2
2	Crecimiento de las importaciones de los productos derivados del petróleo.	0,05	4	0,2
3	Crecimiento de la importación de materias primas para el sector industrial.	0,05	4	0,2
4	Políticas de estado apoyando el desarrollo empresarial.	0,05	4	0,2
5	Apertura para la inversión nacional.	0,10	4	0,4
6	Estandarización de los parámetros de fiscalización en empresas públicas.	0,05	2	0,1
7	Avance tecnológico en el sector del transporte.	0,10	4	0,4
8	Integración empresarial constituye el factor importante para el crecimiento del mercado y específicamente del sector industrial.	0,05	4	0,2
9	Reconocimiento gubernamental a empresas de servicios.	0,05	4	0,2
<b>PESO PONDERADO OPORTUNIDADES</b>				<b>2,1</b>
N°	AMENAZAS	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
1	Comportamiento variable de la inflación	0,10	1	0,1
2	Variación hacia de la tasa de interes activa	0,10	1	0,1
3	El cambio del enfoque gubernamental	0,05	1	0,05
4	Regulación gubernamental sobre nuevos aranceles a las importaciones.	0,05	2	0,1
5	Variaciones del factor climático, dificulta la llegada de la carga a su destino.	0,10	1	0,1
6	Ingreso al mercado de empresas similares	0,05	2	0,1
<b>PESO PONDERADO AMENAZAS</b>				<b>0,55</b>
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		1,00		<b>2,65</b>
<b>Escala de Valoración:</b>				
1	Amenaza importante			
2	Amenaza menor			
3	Oportunidad menor			
4	Oportunidad importante			

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero S.

### III.C.2.b. Evaluación de factores internos

A diferencia del estudio de los aspectos externos, en el análisis de los factores internos de la empresa se han considerado dos ejes de investigación. La primera hace referencia a las fortalezas mismas que se encuentran ponderadas en 2,05 puntos que equivalen a una ponderación media alta, con una relación porcentual del 0,73, es decir el 73%, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos – FORTALEZAS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
FORTALEZAS				
N°	Factores Externos Claves	Peso (0,01 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	FORTALEZAS			
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>				
1	Uso de análisis y planes estratégicos	0,005	3	0,015
2	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,015	4	0,06
3	Flexibilidad de la estructura organizacional	0,01	4	0,04
4	Comunicación y control gerencial	0,015	4	0,06
5	Experiencia y conocimiento de Directivos	0,01	4	0,04
6	Habilidad para atraer y retener gente creativa	0,005	3	0,015
7	Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	0,005	3	0,015
8	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	0,01	3	0,03
9	Capacidad para enfrentar a la competencia	0,01	3	0,03
10	Sistemas de control eficaces	0,005	3	0,015
11	Sistemas de tomas de decisiones	0,005	3	0,015
<b>Sumatoria Capacidad Directiva</b>		<b>0,095</b>	<b>3,36</b>	<b>0,335</b>
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>				
12	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,015	4	0,06
13	Lealtad y satisfacción del cliente	0,015	4	0,06
14	Participación del mercado	0,015	4	0,06
15	Bajos costos de venta de servicios	0,01	3	0,03
16	Portafolio de servicios	0,01	3	0,03
17	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos servicios	0,01	3	0,03
18	Grandes barreras de entrada en el mercado	0,01	3	0,03
19	Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	0,01	4	0,04
20	Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	0,01	4	0,04
21	Concentración de consumidores	0,01	4	0,04
22	Administración de clientes	0,01	4	0,04
23	Control de Postventa	0,01	3	0,03
<b>Sumatoria Capacidad Competitiva</b>		<b>0,135</b>	<b>3,58</b>	<b>0,49</b>
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
24	Acceso a capital cuando lo requiere	0,025	3	0,075
25	Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	0,025	3	0,075
26	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,025	3	0,075
27	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,025	3	0,075
28	Habilidad para competir con precios	0,025	3	0,075
29	Estabilidad de costos	0,025	3	0,075
<b>Sumatoria Capacidad Financiera</b>		<b>0,15</b>	<b>3,00</b>	<b>0,45</b>
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>				
30	Habilidad técnica	0,01	3	0,03
31	Capacidad de innovación	0,01	3	0,03
32	Nivel de tecnología utilizada en servicios	0,015	3	0,045
33	Fuerza de Patentes y procesos	0,015	3	0,045
34	Efectividad de la producción y programas de entrega	0,015	3	0,045
35	Valor agregado al servicio	0,015	3	0,045
36	Intensidad de mano de obra en el producto	0,01	4	0,04
37	Nivel tecnológico	0,015	3	0,045
38	Aplicación de tecnologías informáticas	0,015	3	0,045
<b>Sumatoria Capacidad Tecnológica</b>		<b>0,12</b>	<b>3,11</b>	<b>0,37</b>
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>				
39	Nivel académico del recurso humano	0,01	3	0,03
40	Experiencia técnica	0,015	4	0,06
41	Estabilidad	0,015	4	0,06
42	Rotación interna	0,01	4	0,04
43	Ausentismo	0,05	4	0,2
44	Pertenencia	0,01	4	0,04
45	Motivación	0,05	3	0,15
46	Nivel de remuneración	0,05	4	0,2
47	Accidentalidad	0,01	4	0,04
48	Retiros	0,01	4	0,04
<b>Sumatoria Capacidad del Talento Humano</b>		<b>0,23</b>	<b>3,8</b>	<b>0,86</b>
<b>SUMATORIA TOTAL FORTALEZAS</b>		<b>0,73</b>		<b>2,505</b>

Elaborado por: Juan Pablo Romero S.

La matriz de evaluación de factores internos MEFI, ha permitido evaluar las fortalezas de la empresa en estudio en la actualidad, mismas que son el reflejo de una trayectoria de más de 60 años de curva de experiencia en el segmento económico de transporte pesado, por lo que se ha consolidado a nivel nacional e internacional, ubicando su oficina matriz en la ciudad de Quito, con instalaciones amplias y dotadas de todos los requerimientos de su planta automotriz. Posee 80 unidades que a pesar de brindar un servicio satisfactorio a sus clientes cautivos no cuenta con unidades suficientes para transportar todos los productos que estos solicitan, entre ellos el transporte de tuberías desde los Puertos hacia las bodegas en el Distrito Amazónico, traslado de crudos, diluyentes y aguas de formación por medio de Vaccums y de CO<sub>2</sub>, por lo que esta fortaleza debe ser considerada en la propuesta de mejora.

Para el análisis de las fortalezas se ha tomado en consideración varias capacidades internas, siendo la de Gestión del Talento Humano la de mayor ponderación, esto se debe a que el personal es el pilar fundamental de la organización, por tanto se encuentra muy bien capacitado, y motivado con adecuadas escalas salariales. Aspecto evidenciado en el bajo ausentismo, compromiso organizacional, escasa rotación de personal.

Luego de ello sigue la capacidad competitiva de la empresa, que tiene una ponderación alta, debido a varios factores: la curva de experiencia de la empresa es alta por lo que la fuerza del producto, calidad y exclusividad han permitido que los clientes estén satisfechos del servicio, por ende la participación en el mercado es amplia en relación a sus competidores. Por tanto estos tres factores han sido ponderados como fortalezas importantes. En este factor se evidencia que Jarrín Carrera Cía. Ltda., se ha enfocado en el transporte de líquidos, entre ellos los químicos y derivados del petróleo, lo que le ha limitado en su portafolio de servicios. En consecuencia, un segmento de mercado, que es la carga pesada seca al granel o empacada no es atendida, por lo que el portafolio de servicios se ha considerado una fortaleza baja, misma que debe ser mejorada con una propuesta estratégica.

Otra de las capacidades ponderadas como importantes es la financiera, que a pesar de ser consideradas fortalezas menos importantes, el peso de la ponderación es alto; pues toda propuesta de mejoramiento continuo requiere de la capacidad de endeudamiento de la empresa, su liquidez y disponibilidad de fondos internos. Por tanto, es un aspecto importante a considerarse en la propuesta.

En relación a la respuesta a las necesidades de los consumidores (clientes cautivos) y clientes potenciales de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., la capacidad tecnológica es

un factor indispensable, la misma que debe ser mejorada aun cuando la empresa posea tecnología de punta en los vehículos, lo cual brinda seguridad en la entrega del servicio. Dentro de los aspectos tecnológicos que se debe mejorar es el nivel de tecnología de las unidades de transporte mediante la aplicación de tecnologías informáticas, lo cual implica mejoramiento de las capacidades de los colaboradores en el nivel operativo de la empresa.

La capacidad directiva, sin tener una ponderación baja, sino media alta, deja en evidencia la existencia de un plan estratégico, que no se encuentra operativizado lo cual invita a que se genere una propuesta de Gestión Estratégica que permita mejorar los niveles de cobertura de la empresa, y que se expanda hacia la entrega de otro tipo de servicios, tomando en consideración que la mayor competencia que puede surgir a futuro es la transportación de los líquidos químicos o derivados del petróleo a través de oleoductos debido a los avances tecnológicos y la rapidez de entrega de este tipo de materia prima a los compradores. Por tanto es emergente realizar un proceso de captación de nuevos clientes con servicios diversificados.

Una vez analizadas las fortalezas, es pertinente realizar el estudio de las debilidades pudiéndose evidenciar que tienen un peso de apenas 0,27 lo cual equivale a un 27% en relación a los factores internos; con una ponderación de 0,28 puntos, los mismos que deben ser disminuidos mediante una adecuada propuesta estratégica que permita cambiar las debilidades en fortalezas.

La evaluación de factores internos permitió evidenciar que la capacidad financiera se encuentra debilitada en la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., la cual puede mejorar dinamizando y creando un portafolio de servicios con mayor cobertura en el mercado con la finalidad de adquirir mayor liquidez. La falencia financiera se debe a que la empresa tiene mayor cantidad de contratos con empresas del sector petrolero que pertenecen al Estado, razón por la cual la recuperación de la inversión es lenta pues existe demora en el pago de las planillas, de allí que es vital que se realice una propuesta de expansión para brindar servicio a mayor cantidad de empresas privadas garantizándose de esta manera el pago del servicio. Lo cual ha limitado a Jarrín Carrera Cía. Ltda., en la adquisición de nuevos equipos.

En la actualidad la empresa en cuanto a capacidad tecnológica evidenciada en el rastreo satelital en cada una de las unidades que se encuentran dentro y fuera del país, además se realizan pruebas de control aleatorio de aperturas de válvulas o de tapas al momento de realizar las descargas para los clientes con la finalidad de brindar satisfacción a los compradores de servicios y de entregar seguridad de que su producto no tenga

diferencias al momento de la entrega. A pesar de ello es notoria la necesidad de mejorar las potencialidades informáticas de los colaboradores para poder implementar un sistema tecnológico tanto en las oficinas como en las unidades de transporte, con el fin de mejorar la calidad de los servicios entregados a los clientes cautivos y captar mayor cantidad de clientes.

La capacidad competitiva es una de las que se debe mejorar en la propuesta, pues a pesar de que Jarrín Carrera posee un portafolio de servicios especializado es necesaria la generalización del servicio para poder alcanzar mayor cobertura en el mercado que permita cubrir los requerimientos de los clientes como se mencionó.

Por lo que se puede establecer que entre las principales dificultades es contar con pocas unidades y equipos que no permiten cubrir la alta demanda de transporte de etanol desde las empresas productoras de éste químico a las refinerías, además de la transportación de otro tipo de carga que requieren sus clientes y que hasta el momento se ha venido brindando a través de alianzas estratégicas. Se ha considerado como principales competidores a:

- CETSO .- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios, Crudos
- TRANSCOIV.- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios, Crudos
- LORAVER.- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios, carga pesada.
- COTIALVA.- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios.
- CONTRANSCOLSA.- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios.
- COORDINDORA DE TANQUES.- Servicio de Transporte de Alcohol.
- TRANSPORTES LAU.- Servicio de Transporte de Alcohol.

Finalmente, la capacidad de gestión del talento humano de la empresa es la menos debilitada, por lo que se propone mejorar sus debilidades de motivación al personal y de elevar el nivel de preparación académica de sus colaboradores, siendo la amenaza más relevante con relación a la competencia el precio y los equipos nuevos para prestar el servicio con determinadas empresas.



**Tabla 9.** Matriz de Evaluación de Factores Internos – DEBILIDADES

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>				
<b>N°</b>	<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Peso (0,01 a 1)</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
	<b>DEBILIDADES</b>			
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>				
1	Uso de análisis y planes estratégicos	0,015	1	0,015
2	Habilidad para atraer y retener gente creativa	0,005	2	0,01
3	Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	0,01	2	0,02
4	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	0,005	1	0,005
5	Capacidad para enfrentar a la competencia	0,015	2	0,03
6	Sistemas de control eficaces	0,01	1	0,01
7	Sistemas de tomas de decisiones	0,01	1	0,01
<b>Sumatoria Capacidad Directiva</b>		<b>0,07</b>		<b>0,1</b>
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>				
8	Bajos costos de venta de servicios	0,01	1	0,01
9	Portafolio de servicios	0,005	1	0,005
10	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos servicios	0,01	1	0,01
11	Grandes barreras de entrada en el mercado	0,005	1	0,005
12	Control de Postventa	0,005	1	0,005
<b>Sumatoria Capacidad Competitiva</b>		<b>0,035</b>		<b>0,035</b>
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
13	Acceso a capital cuando lo requiere	0,01	1	0,01
14	Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	0,01	2	0,02
15	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,01	1	0,01
16	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,01	1	0,01
17	Habilidad para competir con precios	0,005	1	0,005
18	Estabilidad de costos	0,01	2	0,02
<b>Sumatoria Capacidad Financiera</b>		<b>0,055</b>		<b>0,08</b>
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>				
19	Habilidad técnica	0,005	1	0,005
20	Capacidad de innovación	0,005	1	0,005
21	Nivel de tecnología utilizada en servicios	0,005	1	0,005
22	Fuerza de Patentes y procesos	0,005	1	0,005
23	Efectividad de la producción y programas de entrega	0,005	1	0,005
24	Valor agregado al servicio	0,005	2	0,01
25	Nivel tecnológico	0,005	1	0,005
26	Aplicación de tecnologías informáticas	0,01	1	0,01
<b>Sumatoria Capacidad Tecnológica</b>		<b>0,045</b>		<b>0,05</b>
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>				
27	Nivel académico del recurso humano	0,005	2	0,01
28	Motivación	0,005	1	0,005
<b>Sumatoria Capacidad del Talento Humano</b>		<b>0,065</b>		<b>0,015</b>
<b>SUMATORIA TOTAL DEBILIDADES</b>		<b>0,27</b>		<b>0,275</b>

Elaborado por: Juan Pablo Romero S.

Una vez analizado los factores internos de manera individual, tanto fortalezas como debilidades, a continuación se presenta una matriz de consolidación de factores internos en la que se puede evidenciar como se mencionó que la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., posee mayor cantidad de fortalezas que debilidades, pero es imprescindible una propuesta estratégica que permita mejorar la posición debilitada en potencialidades.

**Tabla 10.** Matriz de Evaluación de Factores Internos – CONSOLIDADA

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS CONSOLIDADA</b>		
<b>N°</b>	<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Peso Ponderado</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	
1	Capacidad Directiva	0,335
2	Capacidad Competitiva	0,49
3	Capacidad Financiera	0,45
4	Capacidad Tecnológica	0,37
5	Capacidad del Talento Humano	0,86
<b>PESO PONDERADO FORTALEZAS</b>		<b>2,505</b>
<b>N°</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1	Capacidad Directiva	<b>0,1</b>
2	Capacidad Competitiva	<b>0,035</b>
3	Capacidad Financiera	<b>0,08</b>
4	Capacidad Tecnológica	<b>0,05</b>
5	Capacidad del Talento Humano	<b>0,015</b>
<b>PESO PONDERADO DEBILIDADES</b>		<b>0,28</b>
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>2,78</b>
<b>Escala de Valoración:</b>		
1	Debilidad importante	
2	Debilidad menor	
3	Fortaleza menor	
4	Fortaleza importante	

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero S.

### III.C.3. Determinación estratégica

La determinación estratégica se determina mediante el cruce de factores internos (fortalezas – debilidades) y los externos (oportunidades y amenazar). Para el efecto se aplica la matriz FODA, mediante la cual se establecen cuatro cuadrantes estratégicos en los que se establecen las siguientes estrategias:

- Las estrategias F-O usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Las estrategias D-O pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias F-A aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias D-A son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 11. Matriz FODA

MATRIZ DE CRUCE DE FACTORES FODA																
		OPORTUNIDADES									AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	A1	A2	A3	A4	A5	A6
		Impulso del desarrollo de la matriz productiva por parte del gobierno de turno	Crecimiento de las importaciones de los productos derivados del petróleo.	Crecimiento de la importación de materias primas para el sector industrial.	Políticas de estado apoyando el desarrollo empresarial.	Apertura para la inversión nacional.	Estandarización de los parámetros de fiscalización en empresas públicas.	Avance tecnológico en el sector del transporte.	Integración empresarial constituye el factor importante para el crecimiento del mercado específicamente del sector industrial.	Reconocimiento gubernamental a empresas de servicios.	Comportamiento variable de la inflación	Variación hacia de la tasa de intereses activa	El cambio del enfoque gubernamental	Regulación gubernamental sobre nuevos aranceles a las importaciones.	Variaciones del factor climático, dificulta la llegada de la carga a su destino.	Ingreso al mercado de empresas similares
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO									ESTRATEGIAS FA					
F1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	MEJORAR EL NIVEL DE RESPUESTA ANTE LAS NECESIDADES DE TRANSPORTE QUE PRESENTE LOS CLIENTES CAUTIVOS Y POTENCIALES. (F1,F4,F5:O1,O2,O3,O4)  IMPLEMENTAR MEJORAS EN LOS SISTEMAS TECNOLÓGICOS DE JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA. COMO VALOR AGREGADO DEL SERVICIO. (F6, F9, F11:O1,O2,O3,O4,O7)  MEJORAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA ALCANZAR MAYOR COBERTURA EN EL MERCADO:(F1,F3,F5,F9,F10:O1,O2,O3,O4,O9)									MEJORAR LAS HABIIDADES TECNOLÓGICAS DEL PERSONAL OPERATIVO PARA DAR RESPUESTA EFECTIVA A LAS NECESIDADES DEL MERCADO. (F6,F8,F9,A3,A6)					
F2	Comunicación y control gerencial															
F3	Fuerza de producto, calidad, exclusividad															
F4	Lealtad y satisfacción del cliente															
F5	Participación del mercado															
F6	Nivel de tecnología utilizada en servicios															
F7	Fuerza de Patentes y procesos															
F8	Efectividad de la producción y programas de entrega															
F9	Valor agregado al servicio															
F10	Experiencia técnica															
F11	Estabilidad															
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO									ESTRATEGIAS DA					
D1	Uso de análisis y planes estratégicos	DISEÑAR UN PROPUESTA ESTRATÉGICA QUE PERMITA MEJORAR LA CAPACIDAD DE ENFRENTAR LA COMPETENCIA.(D1,D2,D4,D5:O1.O2.O3,O4,O7)									DISEÑAR UNA PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA A EVADIR CAMBIOS DEL COMPORTAMIENTO GUBERNAMENTAL, E INGRESO DE EMPRESAS SIMILARES. (D1,D2,D3,D5,D10:A1,A3,A6)					
D2	Capacidad para enfrentar a la competencia															
D3	Habilidad para responder a tecnologías cambiantes															
D4	Sistemas de control eficaces															
D5	Sistemas de tomas de decisiones															
D6	Bajos costos de venta de servicios															
D7	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos servicios															
D8	Acceso a capital cuando lo requiere															
D9	Grado de utilización de capacidad de endeudamiento															
D10	Rentabilidad, retorno de la inversión															
D11	Liquidez, disponibilidad de fondos internos															

Elaborado por: Juan Pablo Romero S.

### **Estrategias FO**

- Mejorar el nivel de respuesta ante las necesidades de transporte que presente los clientes cautivos y potenciales. (F1,F4,F5:O1,O2,O3,O4)
- Implementar mejoras en los sistemas tecnológicos de Jarrín Carrera Cía. Ltda. Como valor agregado del servicio. (F6, F9, F11:O1,O2,O3,O4,O7)
- Mejorar el portafolio de servicios para alcanzar mayor cobertura en el mercado. (F1,F3,F5,F9,F10:O1,O2,O3,O4,O9)

### **Estrategias DO**

- Diseñar un propuesta estratégica que permita mejorar la capacidad de enfrentar la competencia.(D1,D2,D4,D5:O1.O2.O3,O4,O7)

### **Estrategias FA**

- Mejorar las habilidades tecnológicas del personal operativo para dar respuesta efectiva a las necesidades del mercado. (F6,F8,F9,A3,A6)

### **Estrategias DA**

- Diseñar una propuesta de gestión estratégica enfocada a evadir cambios del comportamiento gubernamental, e ingreso de empresas similares. (D1,D2,D3,D5,D10:A1,A3,A6)

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA.**

#### **VI.A. Nombre de la Propuesta**

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA.

#### **VI.B. Justificación e importancia de la propuesta**

El gobierno ecuatoriano a través del Plan Nacional de Biocombustibles con el reemplazo del 5% de gasolina por etanol anhidro en el país, procura la reducción parcial de las importaciones de nafta de alto octano, disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero, desarrollo del sector agroindustrial, mejoramiento de la calidad de los combustibles y seguridad energética del país. Este proyecto reducirá 5 ctvos en el precio de venta de galón de gasolina lo cual representa 40 millones anuales.

Es así que para la producción de la gasolina Ecopaís se requiere grandes cantidades de etanol, misma que actualmente son producidas por los ingenios artesanales como Corazón, Morasmungo, y los grandes ingenios como San Carlos, Codana, Soderal, Producargo empresas que requieren de los servicios de transporte pesado en tanques especializados para transportarlo hacia las refinerías. Por tanto, se ha generado una alta demanda interna de servicios de transporte para éste tipo de producto, pues la tendencia es la expansión y comercialización de la gasolina Ecopaís en sustitución de la gasolina extra.

Ante la oportunidad del cambio de la matriz productiva por la propuesta de producción y comercialización de gasolina ECOPAÍS, se propone crear un Modelo de Gestión Estratégica que esté acorde a la realidad de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., mediante la adquisición de 10 cabezales, 7 tanques y 3 platafomas lo que permita a los inversionistas trabajar como organización, brindar mayor cobertura de servicio de transporte pesado a sus clientes, obtener mayores niveles de venta y mejor imagen organizacional en el sector empresarial en el que se desenvuelve.

Por tanto, la importancia del presente trabajo de asesoría para la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., se ha analizado desde dos ángulos de acción: el primero el social a fin de conocer la aceptación de los relacionados y su apertura para su ejecución y un segundo

el financiero con el fin de conocer la intencionalidad de inversión de los promotores de la empresa en estudio.

Partiendo de la importancia social, es pertinente mencionar que el presente trabajo de investigación se encuentra enfocado a brindar servicios de alta calidad en la transportación de insumos, materia prima o productos terminados para la industria nacional e internacional. En tal circunstancia la propuesta genera nuevas fuentes de empleo, impulsa el desarrollo socio – cultural pues permite la interrelación de diversas culturas y a su vez genera mejores y mayores ingresos a las familias dotándolas de recursos económicos para “mejorar su calidad de vida” (PNBV Objetivo 3, 2013)

Esta decisión es compatible con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 30, donde se menciona que “las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable” (Asamblea, 2008, pág. 17), por lo que es importante su ejecución.

Es pertinente mencionar que luego de analizada la problemática que actualmente atraviesa Jarrín Carrera Cía. Ltda., se pudo establecer la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa con la finalidad de mejorar su posicionamiento en el mercado, brindar servicios de transporte bajo estándares de calidad y con un fuerte componente tecnológico. Así los inversionistas estarían dispuestos a invertir en la propuesta, pues son conscientes de poder proyectarse hacia un sistema de gestión dinámico y que responda a las exigencias actuales del segmento de logística.

## **VI.C. Objetivos Estratégicos**

### **VI.C.1. Objetivo Estratégico General**

Mejorar la cobertura en servicios de transporte pesado a nivel nacional, otorgando seguridad en el traslado de la carga con unidades modernas dotadas de tecnología de punta en respuesta a las necesidades de los clientes potenciales de Jarrín Carrera Cía. Ltda.

### **VI.C.2. Objetivos Estratégico por perspectivas**

Los objetivos estratégicos son determinados en respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico empresarial, con el fin de llevar a cabo las estrategias identificadas para aprovechar las oportunidades, evadir las amenazas, potencializar las fortalezas y cambiar de posición a las debilidades actuales de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda.

Se han planteado con relación a las perspectivas del Balance Scorecard, como respuesta a la necesidad de comunicar las estrategias a la organización, generar una gestión a largo plazo que garantice la implementación de un modelo de gestión ligado a la estrategia. En tal circunstancia, se puede ver la relación estrategia – objetivo y su proyección de alcance en el mediano y largo plazo como se aprecia en la siguiente tabla:



Tabla 12. Objetivos Estratégicos – Estrategias

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
ESTRATEGIAS	C/PLAZO	M/PLAZO	L/PLAZO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PERSPECTIVAS
MEJORAR EL NIVEL DE RESPUESTA ANTE LAS NECESIDADES DE TRANSPORTE QUE PRESENTE LOS CLIENTES CAUTIVOS Y POTENCIALES. (F1,F4,F5:O1,O2,O3,O4)		X		Penetrar en nuevas líneas de acción en el mercado de transporte pesado.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
IMPLEMENTAR MEJORAS EN LOS SISTEMAS TECNOLÓGICOS DE JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA. COMO VALOR AGREGADO DEL SERVICIO. (F6, F9, F11:O1,O2,O3,O4,O7)		X		Adaptar tecnología de punta en el servicio de transporte pesado.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
MEJORAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA ALCANZAR MAYOR COBERTURA EN EL MERCADO:(F1,F3,F5,F9,F10:O1,O2,O3,O4,O9)		X		Mejorar la calidad del servicio alcanzando mayor cobertura en el segmento de transporte pesado.	PERSPECTIVA INTERNA
			X	Fidelizar a los clientes cautivos de Jarrín Carrera Cía Ltda.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
		X		Satisfacer las necesidades de los clientes brindando servicios de transporte pesado innovados y renovados.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
DISEÑAR UN PROPUESTA ESTRATÉGICA QUE PERMITA MEJORAR LA CAPACIDAD DE ENFRENTAR LA COMPETENCIA.(D1,D2,D4,D5:O1.O2.O3,O4,O7)		X		Crear un portafolio de servicios innovados con valor agregado que satisfaga a los clientes.	PERSPECTIVA INTERNA
MEJORAR LAS HABIIDADES TECNOLÓGICAS DEL PERSONAL OPERATIVO PARA DAR RESPUESTA EFECTIVA A LAS NECESIDADES DEL MERCADO. (F6,F8,F9,A3,A6)		X		Mejorar las capacidades tecnológicas del personal relacionado en la entrega del servicio de transporte pesado.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
DISEÑAR UNA PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA A EVADIR CAMBIOS DEL COMPORTAMIENTO GUBERNAMENTAL, E INGRESO DE EMPRESAS SIMILARES. (D1,D2,D3,D5,D10:A1,A3,A6)		X		Incrementar las ventas en relación al crecimiento del segmento de mercado de transporte pesado.	PERSPECTIVA FINANCIERA

Elaborado por. Juan Pablo Romero S.

Fuente: Investigación Propia

## VI.D. Plan Estratégico Propuesto

El plan estratégico propuesto para Jarrín Carrera Cía. Ltda., se encuentra estructurado desde cuatro ejes de desarrollo empresarial relacionados con las perspectivas del Balance Scorecard o Tablero de Mando Integral que permitirán llevar un adecuado seguimiento y control del alcance de los objetivos propuestos.



**Gráfico 3.** Estructura de la Propuesta  
**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

Para la ejecución del plan se ha considerado la delegación de responsabilidades a los Jefes de área de Recursos Humanos, Financiero, la Gerencia General y la Junta General de Accionistas; con la finalidad de establecer la interrelación departamental.

El costo total es de \$ 3'005.048,20 USD rubro que es considerado para el estudio financiero como inversión inicial de la propuesta.

Tabla 13. Plan estratégico propuesto

PLAN ESTRATÉGICO								
JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA.								
OBJETIVO ESTRATÉGICO (Organizacional)								
Mejorar la cobertura en servicios de transporte pesado a nivel nacional e internacional, otorgando seguridad en el traslado de la carga con unidades modernas dotadas de tecnología de punta en respuesta a las necesidades de los clientes potenciales de Jarrín Carrera Cía. Ltda.								
COSTO DE LA PROPUESTA ESTRATEGICA			3.005.048,20					
No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS				TIEMPO
				RRHH	FIN.	MAT.	TEC.	
1	<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>							
2	Adaptar tecnología de punta en el servicio de transporte pesado.	Identificación de los avances tecnológicos en el sector de transporte pesado.		X	X	X	X	1 semana
3		Análisis de la tecnología de punta que se aplica a las necesidades de Jarrín Carrera Cía. Ltda.	Junta general de Accionistas	X	X	X	X	1 semana
4		Solicitud de cotizaciones	Gerencia General	X	X	X	X	1 semana
5		Análisis y aprobación de compra	Junta general de Accionistas	X	X	X	X	1 semana
6		Compra y adquisición de sistemas informáticos para mejorar el servicio de transporte pesado.	Jefe Financiero	X	X	X	X	
7		Implementación de nuevas tecnologías	Jefe de RRHH	X	X	X	X	1 semana
8		Mejorar las capacidades tecnológicas del personal relacionado en la entrega del servicio de transporte pesado.	Difusión organizacional de las nuevas tecnologías adquiridas.	Jefe de RRHH	X	X	X	X
9	Capacitación al personal involucrado sobre el uso de nuevas tecnologías.		Jefe de RRHH	X	X	X	X	1 semana
10	Evaluación sobre el uso de nuevas tecnologías.		Jefe de RRHH	X	X	X	X	1 semana
11	Mejorar la calidad del servicio alcanzando mayor cobertura en el segmento de transporte pesado.	Adquisición de 10 cabezales	Gerencia General	X	X	X	X	1 mes
12		Adquisición de 10 tanques (plataformas)	Gerencia General	X	X	X	X	1 mes
		Contratación de personal especializado para transporte	Jefe de RRHH	X	X	X	X	2 semanas
		Provisión de servicios internacionales	Gerencia General	X	X	X	X	Anual
		Provisión de servicios nacionales	Gerencia General	X	X	X	X	Anual
		Contratación de seguros	Gerencia General	X	X	X	X	Anual
15		Mantenimiento de vehículos	Gerencia General	X	X	X	X	Mensual
16	Crear un portafolio de servicios innovados con valor agregado que satisfaga a los clientes.	Elaboración el portafolio de servicios de Jarrín Carrera Cía. Ltda.	Junta general de Accionistas	X	X	X	X	1 mes
17	Penetrar en nuevas líneas de acción en el mercado	Diseño un programa de difusión y comercialización de los nuevos servicios.	Gerencia General	X	X	X	X	1 mes
18	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando servicios de transporte pesado innovados y renovados.	Diseño e implementación de un sistema de control de post-venta	Gerencia General	X	X	X	X	1 mes

Elaborado por: Juan Pablo Romero

## VI.E. Balance Scordecard

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral “ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa” (Fernández A. , 2015)

### VI.E.1. Seguimiento y control de la Propuesta

Esta metodología permite valorar la importancia de cada una de las estrategias propuestas en respuesta a la problemática identificada en Jarrín Carrera Cía. Ltda., por lo que se las agrupa en relación a cada una de las perspectivas que son “las dimensiones críticas clave en la organización” (Fernández A. , 2015, pág. 34), y permiten proponer objetivos estratégicos que son evaluados con la aplicabilidad de indicadores de control como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 14.** Indicadores de control

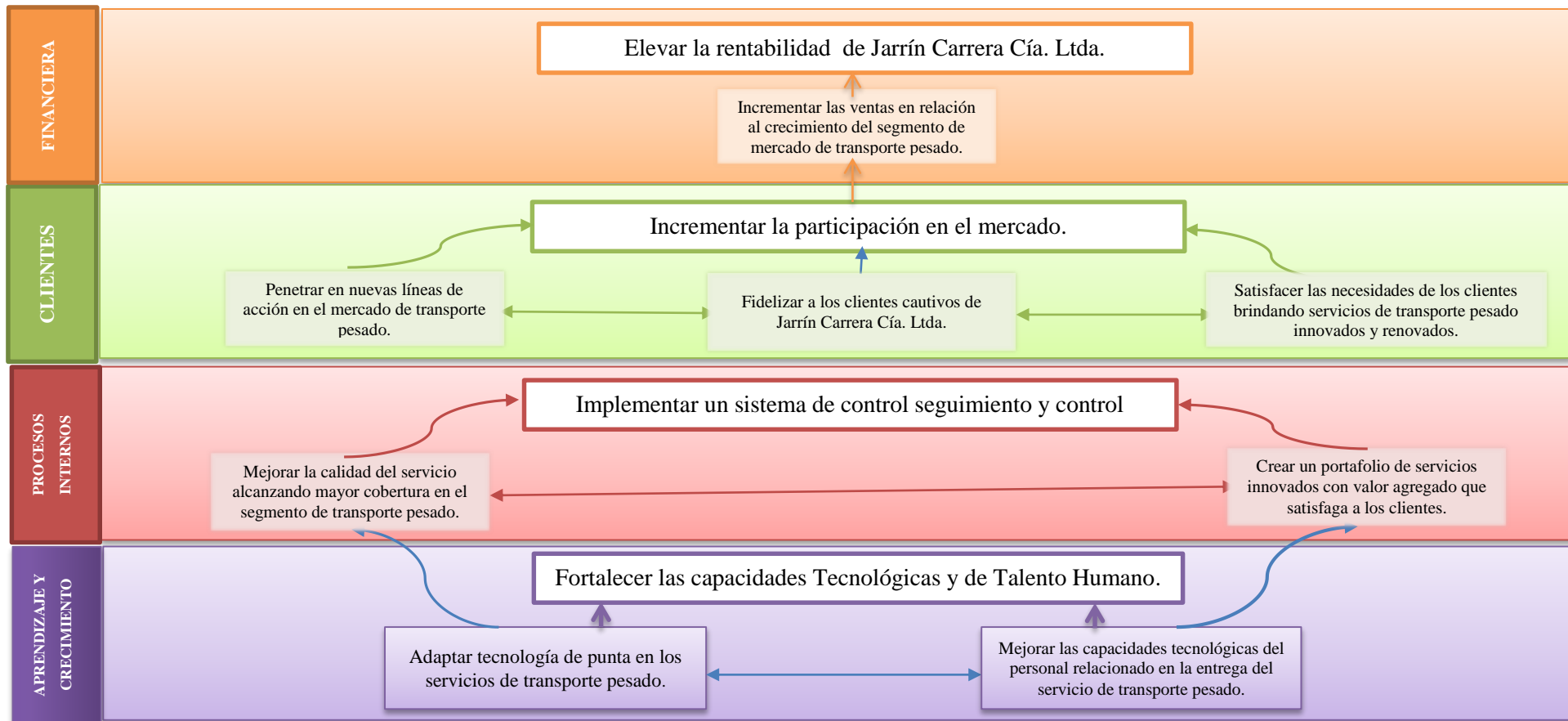
INDICADORES DE CONTROL			
PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA	Elevar la rentabilidad de Jarrín Carrera Cía. Ltda.	Incrementar las ventas en relación al crecimiento del segmento de mercado de transporte pesado.	Aumento en ventas en un 5% anualmente.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Incrementar la participación en el mercado.	Satisfacer las necesidades de los clientes brindando servicios de transporte pesado innovados y renovados.	Elevar el nivel de participación en el mercado.
		Fidelizar a los clientes cautivos de Jarrín Carrera Cía Ltda.	Fidelizar a los clientes cautivos de Jarrín Carrera Cía. Ltda. en un 100%
		Penetrar en nuevas líneas de acción en el mercado de transporte pesado.	Elevar el nivel de participación en el mercado.
PERSPECTIVA INTERNA	Implementar un sistema de control seguimiento y control.	Crear un portafolio de servicios innovados con valor agregado que satisfaga a los clientes. Mejorar la calidad del servicio alcanzando mayor cobertura en el segmento de transporte pesado.	Organización Institucional consolidada en un 100%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer las capacidades Tecnológicas y de Talento Humano	Mejorar las capacidades tecnológicas del personal relacionado en la entrega del servicio de transporte pesado. Adaptar tecnología de punta en el servicio de transporte pesado.	Implementar tecnología de punta en un 100% de las unidades de servicios de transporte.

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

### VI.E.1. Tablero de Mando Integral

A continuación se observa la relación de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del Tablero de Mando Integral con la finalidad de cumplir con la propuesta estratégica.

Gráfico 4. Tablero de Mando Integral



Elaborado por: Juan Pablo Romero

## VI.F. Estudio Financiero

### VI.F.1. Inversión Inicial

La inversión inicial de la propuesta para la empresa de Jarrín Carrera Cía. Ltda., se encuentra estructurada por dos rubros: activos fijos y capital de trabajo, dando una sumatoria total de \$ 3'005.048,20 USD valor que corresponde a las actividades descritas en el Modelo Plan de Gestión Estratégico propuesto.

**Tabla 15.** Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Inversión en activos fijos	2.100.000,00
Inversión en capital de trabajo	905.048,20
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>3.005.048,20</b>

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

#### VI.F.1.a. Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos está dada por el total de la sumatoria de los costos de 10 cabezales, 10 tanques de acero inoxidable para 10.000 galones y 5 plataformas cama baja de 3 ejes, cuyo rubro es de \$ 2'100.000,00 USD.

**Tabla 16.** Inversión en activos fijos

<b>INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Cabezal	10	135.000,00	1.350.000,00
Tanque de acero inoxidable para 10.000 galones	10	55.000,00	550.000,00
Plataformas cama baja 3 ejes 2015	5	40.000,00	200.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>230.000,00</b>	<b>2.100.000,00</b>

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

#### V.F.1.b. Depreciación de activos fijos

La depreciación de activos fijos está considerada en relación a lo establecido por la Ley, por lo que han sido depreciados a cinco años.

**Tabla 17.** Depreciación de activos fijos

<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Costo histórico</b>	<b>%</b>	<b>Años</b>	<b>Depreciación anual</b>	<b>Depreciación mensual</b>
Cabezales	1.350.000,00	20	5	270.000,00	22.500,00
Tanques de acero inoxidable	550.000,00	20	5	110.000,00	9.166,67
Plataformas cama baja 3 ejes 2015	200.000,00	20	5	40.000,00	3.333,33
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS</b>				<b>380.000,00</b>	<b>35.000,00</b>

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

### V.F.1.c. Capital de trabajo

En un proyecto de inversión como en el presente caso el Capital de Trabajo o llamado "capital de giro", comprende la disponibilidad de dinero necesaria para que una vez que la planta se encuentre instalada y puesta en régimen normal de operación, pueda operar a los niveles previstos:

**Tabla 18.** Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>					
	<b>MONTO MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR POR 15 DÍAS</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>900.048,20</b>	<b>75.004,02</b>	<b>37.502,01</b>
Costos de Combustibles viajes Nacionales	28.000,00	336.000,00			
Costos Directos de Mano de Obra	12.071,10	144.853,20			
Costos de mantenimiento	15.000,00	180.000,00			
Viáticos y subsistencias viajes nacionales	2.400,00	28.800,00			
Costos Indirectos (seguros) Vehículos	105.000,00	105.000,00			
Seguro de responsabilidad civil	5.875,00	5.875,00			
Mantenimiento y permisos especiales (calibración)	3.500,00	3.500,00			
Accesorios tanqueros	<b>71.950,00</b>	<b>75.180,00</b>			
Varilla (1 por cada tanquero)	1.000,00	1.000,00			
Pago por permiso ARCH	1.500,00	1.500,00			
Permiso CORPAIRE	1.500,00	1.500,00			
Matricula (10 cabezales)	45.000,00	45.000,00			
Señalética e iluminación del tanque	1.500,00	1.500,00			

Continúa...

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>					
	<b>MONTO MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR POR 15 DÍAS</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>900.048,20</b>	<b>75.004,02</b>	<b>37.502,01</b>
<b>Accesorios del tanque</b>	1.500,00	1.500,00			
Sistema de aire tanques (frenos)	3.000,00	3.000,00			
Extintor 10 pqs	600,00	600,00			
Pico	100,00	100,00			
Pala	100,00	100,00			
Escoba	40,00	160,00			
Paños absorbentes paca de 100 paños	1.000,00	4.000,00			
Salchichas de 10 metros	2.300,00	2.300,00			
Bomba diésel con acoples (tanqueros)	6.000,00	6.000,00			
Mangueras 12 metros	6.000,00	6.000,00			
Caja herramientas (cabezales)	500,00	500,00			
Aserrín	10,00	120,00			
Extintor pequeño	100,00	100,00			
Conos	200,00	200,00			
<b>Accesorios plataformas</b>	<b>15.225,00</b>	<b>20.840,00</b>			
Extintor	1.500,00	1.500,00			
Pico	50,00	50,00			
Pala	50,00	50,00			
Escoba	20,00	80,00			
Paños absorbentes paca de 100 paños	500,00	6.000,00			
Salchichas de 10 metros	1.150,00	1.150,00			
Caja herramientas (cabezales)	250,00	250,00			
Aserrin	5,00	60,00			
Extintor pequeño	50,00	50,00			
Conos	100,00	100,00			
Fajas para asegurar la carga	3.600,00	3.600,00			
Carpa 12 mts X 5	3.750,00	3.750,00			
Tecles	2.400,00	2.400,00			
Cadena ½	1.800,00	1.800,00			
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>GASTOS DE VENTA</b>			<b>5.000,00</b>	<b>416,67</b>	<b>208,33</b>
<b>DIFUSIÓN Y MARK. DEL SERV.</b>	416,67	5.000,00			
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>905.048,20</b>	<b>75.420,68</b>	<b>37.710,34</b>

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

Partiendo del concepto dado por capital de trabajo, el rubro requerido para la operatividad de la propuesta es de \$ 905.048,20 USD, mismo que se encuentra estructurado



por la sumatoria de: los costos de producción los cuales se ha desagregado en costos de combustible, viáticos y subsistencia, costos indirectos y accesorios.

## VI.F.2. Financiamiento

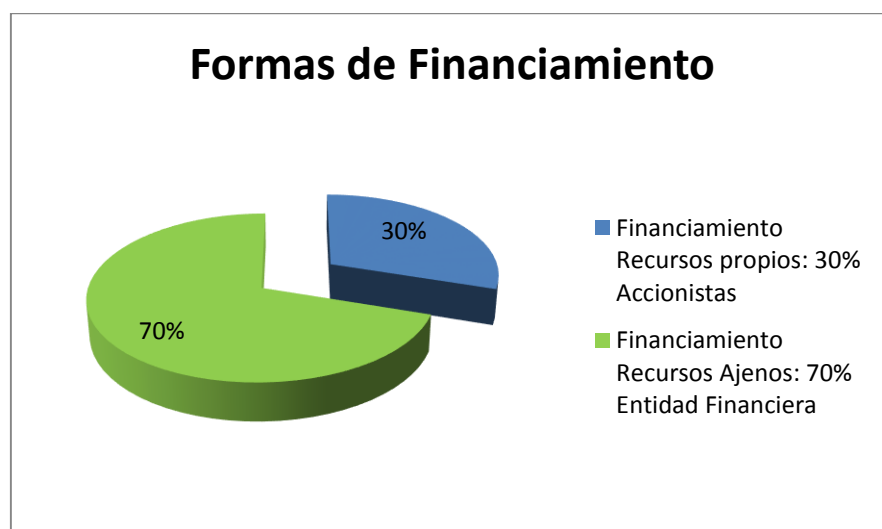
### VI.F.2.a. Forma de financiamiento

El valor total de la propuesta será financiada de dos maneras: la primera con recursos propios que representan el 30% de la inversión inicial y la segunda que corresponde al 70% con financiamiento a través de un crédito bancario para proyectos de inversión y desarrollo económico, el mismo que se realizará en la Corporación Financiera Nacional, entidad que promueve el desarrollo del sector productivo, la distribución de la forma de financiamiento se puede ver a continuación:

**Tabla 19.** Forma de financiamiento

<b>FORMAS DE FINANCIAMIENTO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RUBRO</b>
<b>Financiamiento Recursos propios: 30%</b> Accionistas	1.009.999,35
<b>Financiamiento Recursos Ajenos: 70%</b> Entidad Financiera	2.356.665,15
<b>Total inversión</b>	<b>3.366.664,50</b>

Elaborado por: Juan Pablo Romero



**Gráfico 5.** Formas de Financiamiento

Elaborado por: Juan Pablo Romero

### V.F.2.b. Amortización del préstamo

El préstamo que financiará el 70% de la inversión inicial se realizará bajo las siguientes condiciones:

- Tasa activa anual al 9,11%

- Tiempo 60 meses (5 años)
- Cuotas Fijas de \$ 49.046,40 (pagos iguales que son la sumatoria de un porcentaje de capital e interés)

**Tabla 20.** Tabla de Amortización

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</b>					
<b>MONTO</b>		\$2.356.665,15			
<b>TASA ANUAL</b>		9,11%			
<b>TASA MENSUAL</b>		0,76%			
<b>PLAZO MESES</b>		60			
FORMULA EXCEL					
<b>0,02081178</b>		<b>CUOTA FIJA</b>		<b>(\$ 49.046,40)</b>	
<b>No. Pago</b>	<b>Valor Cuota</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo</b>	<b>Gast. Finan.</b>
1	49.046,40	31.155,39	17.891,02	2.325.509,76	
2	49.046,40	31.391,91	17.654,49	2.294.117,86	
3	49.046,40	31.630,22	17.416,18	2.262.487,63	
4	49.046,40	31.870,35	17.176,05	2.230.617,28	
5	49.046,40	32.112,30	16.934,10	2.198.504,98	
6	49.046,40	32.356,09	16.690,32	2.166.148,90	
7	49.046,40	32.601,72	16.444,68	2.133.547,18	
8	49.046,40	32.849,22	16.197,18	2.100.697,95	
9	49.046,40	33.098,60	15.947,80	2.067.599,35	
10	49.046,40	33.349,88	15.696,53	2.034.249,47	
11	49.046,40	33.603,06	15.443,34	2.000.646,41	
12	49.046,40	33.858,16	15.188,24	1.966.788,25	<b>AÑO 1</b>
13	49.046,40	34.115,20	14.931,20	1.932.673,05	<b>198.679,93</b>
14	49.046,40	34.374,19	14.672,21	1.898.298,86	
15	49.046,40	34.635,15	14.411,25	1.863.663,71	
16	49.046,40	34.898,09	14.148,31	1.828.765,62	
17	49.046,40	35.163,02	13.883,38	1.793.602,59	
18	49.046,40	35.429,97	13.616,43	1.758.172,63	
19	49.046,40	35.698,94	13.347,46	1.722.473,68	
20	49.046,40	35.969,96	13.076,45	1.686.503,73	
21	49.046,40	36.243,03	12.803,37	1.650.260,70	
22	49.046,40	36.518,17	12.528,23	1.613.742,53	
23	49.046,40	36.795,41	12.251,00	1.576.947,12	

Continúa ...

<b>No. Pago</b>	<b>Valor Cuota</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo</b>	<b>Gast. Finan.</b>
24	49.046,40	37.074,75	11.971,66	1.539.872,37	<b>AÑO 2</b>
25	49.046,40	37.356,20	11.690,20	1.502.516,17	161.640,95
26	49.046,40	37.639,80	11.406,60	1.464.876,37	
27	49.046,40	37.925,55	11.120,85	1.426.950,82	
28	49.046,40	38.213,47	10.832,93	1.388.737,35	
29	49.046,40	38.503,57	10.542,83	1.350.233,78	
30	49.046,40	38.795,88	10.250,52	1.311.437,90	
31	49.046,40	39.090,40	9.956,00	1.272.347,50	
32	49.046,40	39.387,16	9.659,24	1.232.960,34	
33	49.046,40	39.686,18	9.360,22	1.193.274,16	
34	49.046,40	39.987,46	9.058,94	1.153.286,70	
35	49.046,40	40.291,03	8.755,37	1.112.995,66	<b>AÑO 3</b>
36	49.046,40	40.596,91	8.449,49	1.072.398,75	121.083,20
37	49.046,40	40.905,11	8.141,29	1.031.493,64	
38	49.046,40	41.215,65	7.830,76	990.278,00	
39	49.046,40	41.528,54	7.517,86	948.749,45	
40	49.046,40	41.843,81	7.202,59	906.905,64	
41	49.046,40	42.161,48	6.884,93	864.744,17	
42	49.046,40	42.481,55	6.564,85	822.262,61	
43	49.046,40	42.804,06	6.242,34	779.458,55	
44	49.046,40	43.129,01	5.917,39	736.329,54	
45	49.046,40	43.456,43	5.589,97	692.873,11	
46	49.046,40	43.786,34	5.260,06	649.086,77	
47	49.046,40	44.118,75	4.927,65	604.968,01	<b>AÑO 4</b>
48	49.046,40	44.453,69	4.592,72	560.514,33	76.672,40
49	49.046,40	44.791,16	4.255,24	515.723,16	
50	49.046,40	45.131,20	3.915,20	470.591,96	
51	49.046,40	45.473,83	3.572,58	425.118,13	
52	49.046,40	45.819,05	3.227,36	379.299,09	
53	49.046,40	46.166,89	2.879,51	333.132,20	
54	49.046,40	46.517,37	2.529,03	286.614,82	
55	49.046,40	46.870,52	2.175,88	239.744,31	
56	49.046,40	47.226,34	1.820,06	192.517,96	
57	49.046,40	47.584,87	1.461,53	144.933,09	
58	49.046,40	47.946,12	1.100,28	96.986,97	
59	49.046,40	48.310,11	736,29	48.676,86	<b>AÑO 5</b>
60	49.046,40	48.676,86	369,54	0,00	28.042,50
<b>TOTAL</b>	<b>2.942.784,14</b>	<b>2.356.665,15</b>	<b>586.118,99</b>		

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

### VI.F.3. Ingresos

Los ingresos se encuentran estructurados por los rubros cobrados por servicios de transporte nacional, tomando en consideración que cada uno de los cabezales realizará cuatro viajes semanales, lo que representa 192 viajes anuales que multiplicados por el número de unidades móviles adquiridas da un rubro total de \$ 7'680.000,00 USD.

**Tabla 21.** Ingresos

DESCRIPCIÓN	VALOR
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>7.680.000,00</b>
Ventas netas de servicios de transportes nacionales	7.680.000,00
<b>Total INGRESOS</b>	<b>7.680.000,00</b>

Elaborado por: Juan Pablo Romero

### VI.F.4. Estado de Resultado Integral

Según NIFBdM B-3 “el estado de resultado integral debe mostrar la información relativa a las operaciones en un periodo contable, mediante un adecuado enfrentamiento de los ingresos con los egresos relativos, para así determinar el resultado integral del periodo” (IFRS, 2009, pág. 17) por tanto, este balance permite realizar la representación separada de las transacciones de ingresos y gastos.

Las empresas tendrán éxito o fracasarán dependiendo de su capacidad de obtener ingresos por encima de los gastos, la propuesta presentada a la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., presenta los siguientes movimientos operativos a continuación:

Tabla 22. Estado de Resultados Integral

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Jarrín Carrera Cía. Ltda.</b>	
31 DE DICIEMBRE 2015	
<b>INGRESOS</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>7.680.000,00</b>
Ventas netas de servicios de transportes internacionales	-
Ventas netas de servicios de transportes nacionales	7.680.000,00
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>
<b>Total INGRESOS</b>	<b>7.680.000,00</b>
<b>EGRESOS</b>	
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.491.719,30</b>
<b>COSTOS DE VENTAS POR SERVICIOS DE TRANSPORTE</b>	<b>1.486.719,30</b>
Nómina de Conductores	144.853,20
Costo aporte al IESS	1.142,10
Costo décimo tercero	783,33
Costos décimo cuarto	354,00
Costo vacaciones	391,67
Seguros de vehículos y responsabilidad civil	110.875,00
Costo de combustible	336.000,00
Viáticos y subsistencias	28.800,00
Mantenimiento y reparaciones	3.500,00
Depreciación de Vehículos y tanques	380.000,00
Accesorios Tanqueros	75.180,00
Accesorios Plataformas	20.840,00
Gastos daños imprevistos	384.000,00
Gasto de Intereses por financiamiento	177.339,55
<b>COSTOS DE VENTAS POR SERVICIOS</b>	<b>5.000,00</b>
Difusión y Marketing del servicio	5.000,00
<b>Total EGRESOS</b>	<b>1.491.719,30</b>
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>6.188.280,70</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS</b>	<b>6.188.280,70</b>
- 15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	928.242,11
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5.260.038,60</b>
- 22% IMPUESTO A LA RENTA	1.157.208,49
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>4.102.830,10</b>
- 10% RESERVA LEGAL	410.283,01
<b>= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS</b>	<b>3.692.547,09</b>

Elaborado por: Juan Pablo Romero

### **VI.F.5. Flujo de efectivo proyectado para inversión**

Este tipo de balance permite visualizar los movimientos del dinero. Se calcula restando los ingresos y egresos de efectivo que representan las actividades operativas de la propuesta que se está entregando a la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda. En la contabilidad el flujo de caja “es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un período (saldo inicial) y el importe al final de ese período final” (Enciclopedia Financiera, 2014)

En el caso del presente estudio para la proyección de los ingresos se ha considerado el crecimiento de los servicios de transporte pesado a nivel nacional registrado por el Ministerio de Productividad a finales del 2014, siendo este del 4% anual. Mientras que para la proyección del crecimiento de egresos se ha tomado en consideración el dato de inflación a septiembre del 2015 que es del 3,78%. Como se puede ver en el siguiente flujo.

Tabla 23. Flujo de efectivo proyectado para inversión

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

Jarrin Carrera Cía Ltda.

31 DE DICIEMBRE 2015

<b>INGRESOS</b>	<b>año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Ventas netas servicios de transporte		7.680.000,00	7.710.720,00	7.741.562,88	7.772.529,13	7.803.619,25
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>Total INGRESOS</b>		<b>7.680.000,00</b>	<b>7.710.720,00</b>	<b>7.741.562,88</b>	<b>7.772.529,13</b>	<b>7.803.619,25</b>
<b>EGRESOS</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		<b>1.669.058,85</b>	<b>1.678.021,25</b>	<b>1.685.431,30</b>	<b>1.691.050,68</b>	<b>1.694.614,95</b>
COSTOS DE VENTAS POR SERVICIOS DE TRANSPORTE		1.111.719,30	1.153.742,29	1.197.353,75	1.242.613,72	1.289.584,52
Depreciación Vehiculos y tanques		380.000,00	380.000,00	380.000,00	380.000,00	380.000,00
intereses por financiamiento		177.339,55	144.278,96	108.077,55	68.436,96	25.030,43
<b>Total EGRESOS</b>		<b>1.669.058,85</b>	<b>1.678.021,25</b>	<b>1.685.431,30</b>	<b>1.691.050,68</b>	<b>1.694.614,95</b>
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>6.010.941,15</b>	<b>6.032.698,75</b>	<b>6.056.131,58</b>	<b>6.081.478,46</b>	<b>6.109.004,30</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS</b>		<b>6.010.941,15</b>	<b>6.032.698,75</b>	<b>6.056.131,58</b>	<b>6.081.478,46</b>	<b>6.109.004,30</b>
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		901.641,17	904.904,81	908.419,74	912.221,77	916.350,64
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>5.109.299,98</b>	<b>5.127.793,94</b>	<b>5.147.711,84</b>	<b>5.169.256,69</b>	<b>5.192.653,65</b>
- 22% IMPUESTO A LA RENTA		1.124.046,00	1.128.114,67	1.132.496,60	1.137.236,47	1.142.383,80
<b>= UTILIDAD NETA</b>		<b>3.985.253,98</b>	<b>3.999.679,27</b>	<b>4.015.215,24</b>	<b>4.032.020,22</b>	<b>4.050.269,85</b>
- 10% RESERVA LEGAL		398.525,40	399.967,93	401.521,52	403.202,02	405.026,98
<b>= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS</b>		<b>3.586.728,59</b>	<b>3.599.711,35</b>	<b>3.613.693,71</b>	<b>3.628.818,19</b>	<b>3.645.242,86</b>
(+) DEPRECIACIONES		380.000,00	380.000,00	380.000,00	380.000,00	380.000,00
(+) VALOR RESIDUAL (devolución de la inversión)						-3.005.048,20
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO Y EVALUACIÓN</b>	<b>-3.005.048,20</b>	<b>3.966.728,59</b>	<b>3.979.711,35</b>	<b>3.993.693,71</b>	<b>4.008.818,19</b>	<b>1.020.194,66</b>

Elaborado por: Juan Pablo Romero

### VI.F.6. Costo de Oportunidad

Para realizar el análisis financiero que permita evidenciar la factibilidad financiera de la propuesta es necesario realizar el cálculo del Costo de Oportunidad de la inversión, el cual consiste en analizar la probabilidad de pérdida de inversión en otro tipo de negocios por parte de los inversionistas. Para el efecto es importante tomar en consideración las siguientes variables:

- **Forma de financiamiento:** 30% con recursos propios (RP), 70% recursos ajenos (RA) financiados a través de una entidad bancaria, que para el presente estudio se ha considerado realizarlo a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) la cual otorga créditos para impulso de desarrollo empresarial enfocados al desarrollo de la Matriz Productiva (PNBV Objetivo 10, 2013) a una tasa activa del 9,11%.
- **Tasas de Interés Pasiva:** Se considera esta variable ante la posibilidad de invertir en la banca el dinero colocado en la inversión por parte de los accionistas, que para el estudio del caso es del 5,55% a septiembre del 2015.
- **Inflación:** Es el indicador económico más sensible en la decisión de inversión de los compradores de los servicios de Jarrín Carrera Cía. Ltda, a septiembre del 2015 fue de 3,78%.
- **Obligaciones tributarias:** 22% de impuesto a la renta
- **Obligaciones con trabajadores;** 15% de participación de trabajadores

**Tabla 24.** Costo de Oportunidad

<b>CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD</b>	
$K = (\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR \times (1 - T)) + TLR$	
RP (recursos propios)	30%
TRP (tasa referencial pasiva)	5,55%
RA (recursos ajenos)	70%
TRA (tasa referencial activa)	9,11%
T (15% PT + 22% IR)	37,00%
TLR (inflación)	3,78%
(%RPXTRP)	1,67%
(1-T)	-36,00%
(%RAXTAR)	6,38%
(%RA x TAR x (1- T))	-2,30%
TLR	-2,30%
<b>K =</b>	<b>9,46%</b>

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero



Una vez consideradas las variables mencionadas el costo de oportunidad de la inversión para los inversionistas de Jarrín Carrera Cía. Ltda., es de 9,46 puntos porcentuales. Tomados como dato referencial para la TMAR para el cálculos de los indicadores financieros

### VI.F.7. Análisis Financiero

El análisis financiero permite realizar el estudio de los indicadores financieros que determinan la factibilidad de inversión en la presente propuesta, para el efecto se han calculado los siguientes:

#### VI.F.7.a. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto o conocido como VAN es “un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por la inversión” (Enciclopedia Financiera, 2014), es decir que este indicador proporciona a los inversionistas una medida de rentabilidad del proyectos calculado a un valor absoluto.

Cuando el VAN es positivo como en la presente propuesta la **inversión es factible**. Es así que el VAN calculado a una TMAR (costo de oportunidad) del 9,46% el proyecto es de \$10'427.305,94 USD, rubro que al ser positivo es factible y se lo recomienda realizarlo.

**Tabla 25.** Valor Actual Neto VAN

<b>CÁLCULO DEL VAN</b>			
<b>n</b>	<b>F.F.N.</b>	<b><math>1/(1,0946)^n</math></b>	<b>F.F.D.</b>
0	-3.005.048,20	1	-3005048,200
1	3.966.728,59	0,913575735	3623906,984
2	3.979.711,35	0,834620624	3321549,168
3	3.993.693,71	0,762489151	3045148,127
4	4.008.818,19	0,696591587	2792509,027
5	1.020.194,66	0,636389171	649240,837
			<b>10.427.305,94</b>
			<b>VAN (+)</b>

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

#### VI.F.7.b. Tasa Interna de Rentabilidad TIR

La Tasa Interna de Rentabilidad o de Retorno de la inversión conocida por las siglas TIR es el indicador financiero que permite determinar el valor porcentual de retorno de la inversión.

Este concepto tiene una utilidad particular cuando se quiere conocer la rentabilidad que genera un proyecto de inversión que requiere una serie de desembolsos a lo largo del tiempo y que, también en distintos momentos, permite obtener una serie de ingresos. Para el efecto se aplicó el método de interpolación para lo cual se requiere calcular un VAN negativo que al ser interpolado y relacionado con las tasas de interés se obtiene el porcentual de retorno de la inversión del 221,11%, esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida en la propuesta se recupera 2,21 unidades monetaria.

**Tabla 26.** Tasa Interna de Rendimiento TIR

<b>CÁLCULO DEL TIR</b>					
<b>n</b>	<b>F.F.N.</b>	<b>1/(1,0946)^n</b>	<b>F.F.D.</b>	<b>1/(1+2)^n</b>	<b>F.F.D.</b>
0	-3.005.048,20	1	-3005048,200	1	-3005048,2
1	3.966.728,59	0,913575735	3623906,984	0,333333333	1322242,862
2	3.979.711,35	0,834620624	3321549,168	0,111111111	442190,1495
3	3.993.693,71	0,762489151	3045148,127	0,037037037	147914,5819
4	4.008.818,19	0,696591587	2792509,027	0,012345679	49491,58265
5	1.020.194,66	0,636389171	649240,837	0,004115226	4198,331955
			<b>10.427.305,94</b>		<b>(1.039.010,69)</b>
			<b>VAN (+)</b>		<b>VAN (-)</b>

<b>Cálculo de la TIR método de interpolación</b>		
<b>Relación</b>		
<b>Tasa</b>	<b>VAN</b>	<b>Relación</b>
0,0922	10427305,94	-2,118937863
2	-1039010,69	0,211137863
-1,9078	9388295,25	-1,9078
<b>Interpolación</b>		
0,0922	2	
-2,11893786	0,211137863	
2,2111	2,2111	
<b>TIR =</b>	<b>221,11</b>	

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

### **VI.F.7.c. Periodo de Recuperación de la Inversión**

El periodo de recuperación de la inversión de \$ 3'005.048,20 USD a una TMAR del 9,46% es de nueve meses y siete días como se aprecia a continuación:

**Tabla 27.** Periodo de Recuperación de la Inversión

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>			
CÁLCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES			
<b>AÑOS</b>	<b>F.F.D.</b>	Valor recuperado	
<b>0</b>	-3.005.048,20		
<b>1</b>	3.966.728,59	-961.680,39	Año 1
<b>2</b>	3.321.549,17		
<b>3</b>	3.045.148,13		
<b>4</b>	2.792.509,03		
<b>5</b>	649.240,84		

**Elaborado por:** Juan Pablo Romero

EN 365 DÍAS SE RECUPERA \$ 4072547,09 (1 AÑO), EN QUE TIEMPO SE RECUPERA LA INVERSIÓN DE \$ 3'005.048,20

3.966.728,59

365

3.005.048,20

x

277

días

9,2170

meses

7

días

ó 9 meses y 7 días

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **V.A. Conclusiones**

El presente estudio ha permitido concluir, que al momento, el desarrollo productivo a nivel nacional es un escenario favorable para la línea de negocio de Jarrín Carrera Cía. Ltda. Los indicadores económicos son positivos, pues los datos de inflación en los últimos años han presentado pocas variaciones, y las tasas de interés para la inversión propuesta son accesibles debido a la política nacional de impulsar el desarrollo de la Matriz Productiva (PNBV Objetivo 10, 2013)

Un factor determinante es el interés por parte del Gobierno en impulsar el desarrollo económico del país, mediante el apoyo de propuestas que generen ahorro a nivel nacional y promuevan el cambio de la matriz productiva. Uno de ellos es la implementación de la gasolina ECOPAÍS, que al sustituir a la gasolina extra crea nuevas fuentes de trabajo en los ingenios azucareros y demás grupos relacionados (steakholders) para producir etanol, materia prima que las refinerías necesitan para la producción del mencionado combustible y que por obvias razones requieren de un proveedor de servicios de transporte especializado en líquidos para llevar este insumo de las industrias productoras hacia las refinerías.

Además es importante mencionar que muchos clientes cautivos de Jarrín Carrera Cía. Ltda., requieren los servicios de transporte pesado de otro tipo de carga como productos al granel, tuberías, entre otros, para poder cubrir la demanda la empresa en estudio. Demandas que no han sido hasta el momento cubiertas por la compañía en estudio, a pesar de tener una curva de experiencia importante que supera los 60 años en el sector de servicio de transporte pesado, debido a que su parque automotor no es suficiente en número y muchas de sus unidades de transporte requieren ser renovadas, pues una de las exigencias de contratación de las nuevas empresas es garantizar la carga en vehículos actualizados y con alta tecnología.

Con relación al diagnóstico organizacional de la empresa Jarrín Carrera Cía. Ltda., se pudo determinar que:

- Es una empresa con alto reconocimiento en el mercado, debido a su larga trayectoria el segmento económico en el que se desenvuelve.
- La estructura orgánica se encuentra claramente definida por lo que cuenta con una estructura organizacional horizontal, distribuida funcionalmente por departamentos.
- La empresa en estudio se encuentra calificada como empresa certificada en la entrega de servicios de calidad, pues es certificada por Bureau Veritas, líder mundial en

ensayos, inspección y certificación de calidad lo cual le ha permitido ser reconocida en el segmento empresarial en el que se desenvuelve.

- La administración de Jarrín Carrera Cía. Ltda., es abierta con amplias expectativas de cubrir nuevos mercados.
- La deficiencia de un parque automotor poco actualizado en cuanto a años de vida de las unidades móviles, le ha limitado en la prestación de servicios en ámbitos gubernamentales en donde exigen que las unidades sean nuevas.
- Tiene alta competitividad en el mercado con empresas fuertes y reconocidas en el mercado, logrando solventar su problemática con el nivel de gestión organizacional y la ventaja competitiva en el servicio en cuanto a transportación de líquidos químicos cumpliendo las exigencias de sus clientes.
- En la actualidad brinda servicios a empresas que se encuentran potencializándose en la producción de etanol para las refinerías que producen la gasolina ECOPAÍS, siendo sus clientes cautivos Producargo, Soderal y Codana. La debilidad respecto a este aspecto es el alto crecimiento de la demanda de transporte de este producto la cual no puede cubrir Jarrín Carrera Cía. Ltda., debido a la falta de unidades en su parque automotor.
- A más de lo mencionado, Jarrín Carrera Cía. Ltda., viene estableciendo alianzas estratégicas con empresas de transporte pesado para cubrir las demandas de sus clientes que requieren transportar otro tipo de carga, lo cual es una pérdida de oportunidad.
- El estudio permitió establecer que existe alto interés de los inversionistas de mejorar sus deficiencias en cuanto a la transportación de líquidos como el etanol y servicios de otro tipo de carga para sus clientes cautivos y potenciales, por lo que se requirió diseñar un plan estratégico puntual.

El estudio financiero de la propuesta permitió establecer que el proyecto es factible financieramente puesto que los indicadores financieros determinaron que:

- Jarrín Carrera Cía. Ltda., requiere cubrir la demanda existente de producción de etanol por parte de los ingenios azucareros por lo que necesita expandir su parque automotor, tanto en número de unidades móviles, tanques de acero inoxidable, y plataformas para otro tipo de cargas.

- La inversión del plan propuesto asciende a \$ 3'336.664,50; la cual va a generar en el año 1, un ingreso de \$7'680.000,00 UDS que luego de cubrir costos y gastos de producción del servicio se obtiene una utilidad neta de \$3'985.253,98 USD
- El estudio financiero visualiza un VAN positivo de \$10.427.305,95 USD siendo este por tanto viable financieramente.
- La TIR es de un 221,11% lo cual permite determinar que por cada unidad monetaria que se invierte en la propuesta se recuperan 2,21 unidades monetarias
- Los indicadores financieros favorables permiten establecer que el tiempo de recuperación de la inversión es de nueve meses y siete días

## **V.B. Recomendaciones**

Una vez concluido el estudio de la situación actual de Jarrín Carrera Cía. Ltda., y el segmento de mercado en el que se desenvuelve se pudo establecer que es recomendable que:

- Adopten la propuesta, pues esta permite aprovechar las oportunidades de negocio existentes en el mercado, en la situación actual que atraviesa el país.
- Los inversionistas de la empresa realicen su inversión inicial con crédito financiero debido a los altos montos de recursos económicos en Capital de trabajo.
- Se debe considerar la propuesta de la compra de cinco plataformas para brindar un servicio de transporte pesado alternativo a los clientes cautivos y potenciales debido a que las alianzas estratégicas no generan rentabilidad a la empresa y es una pérdida de oportunidad de negocio.
- Fortalecer la relación con Producargo, Soderal y Codana empresas productoras de etanol como materia prima de la gasolina ECOPAÍS, debido al panorama que ofrece la decisión de gobierno de eliminar la importación de gasolina extra y crear una gasolina nacional con igual octanaje y menor posibilidad de contaminación.
- Se recomienda actualizar el sistema tecnológico de las unidades de transporte, para brindar un mejor servicio a los clientes.
- Se realice un proceso de difusión interno de la nueva propuesta y una proyección externa a sus clientes potenciales mejorando su portafolio de productos.
- Mantener los costos actuales de servicio de transporte nacional para crear fidelidad de los clientes cautivos.

- Que el Modelo de Gestión Estratégico propuesto permita que a futuro Jarrín Carrera Cía. Ltda., alcance expansión internacional aprovechando su coyuntura en su línea de negocio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEADE. (09 de 2014). Asociación de empresas automotrices del Ecuador. Recuperado el 07 de 2015, de <http://asociaciondeempresasautomotricesdeecuador.com>
- AGNA, A. d. (2014). La información y el contenido multimedia. Recuperado el 12 de 09 de 2015, de <http://www.andesinfo.ec/es/noticias/uso5-etano-gasolina-ecuador>
- Alles, M. (2010). Conciliar vida personal y profesional dos miradas: organizacional e individual (1era edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Asamblea, C. (2008). Constitución de la Republica del Ecuador (1era. edición ed.). Quito, Ecuador: -.
- ASOME. (2014). Asociación Ecuatoriana de Mensajería Especializada. Recuperado el 30 de 09 de 2014, de <http://www.aladi.org/nsfaladi/entidEmp.nsf/8763f3256b7635e0832569530046a3a1/75193ff8d0e774f203256cd90057d0ba?OpenDocument>
- BCE. (2014). Tasa inflacionaria. Recuperado el 12 de 07 de 2014, de Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BCE. (30 de 09 de 2015). Banco Central del Ecuador Inflación: indicador económico. Recuperado el 2015 de 10 de 28, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BCE. (2015). Evolución de la Balanza Comercial. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial>
- BCE. (2015). Índice de desempleo. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo).
- BCE. (2015). inflación. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>
- BCE. (2015). Tasa de interés activa. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>



- BCE. (2015). Tasa de interés pasiva. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Buen Vivir. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Caldas. M. Reyes. C. y Heras A. (2009). Empresa e iniciativa emprendedora (1era. edición ed.). Madrid, España: Editex.
- Campiña Dominguez.G. y Fernández.Hernández. (2010). La empresa y su entorno. Madrid: Editex.
- CEC. (2015). Cámara Ecuatoriana de Consultoría. Recuperado el 21 de 04 de 2015, de <http://www.acce.com.ec/>
- CEPAL. (2012). El nuevo paradigma productivo y tecnológico. Recuperado el 07 de 2015, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37250/S1420388\\_es.pdf?sequence=4](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37250/S1420388_es.pdf?sequence=4)
- Churión, J. R. (2001). Economía al alcance de todos. AIFADE Ediciones.
- CONSTITUCIÓN. (2008). Constitución de la República del Ecuador: Preámbulo. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de <http://biblioteca.espe.edu.ec/upload/2008.pdf>
- David , F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México D.F., México: Pearson: Printece Hall.
- David, F. R. (s.f.). Componentes de Administración Estratégica (9na edición ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Ecuador Legal Online. (11 de 02 de 2014). Salario Digno para el 2014. Recuperado el 29 de 10 de 2014
- El TELEGRAFO. (2014). CEPAL: PIB del Ecuador crecerá 5% en 2014. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-pib-de-ecuador-crecera-5-en-2014.html>
- Enciclopedia Financiera. (2014). Enciclopedia Financiera: Flujo de Efectivo. Recuperado el 05 de 11 de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/flujo-s-de-efectivo.htm>
- Fernández, A. (2015). El Balance Scorecard ayudando a implementar la estrategia. Recuperado el 02 de 11 de 2015, de <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

- Fernández, M. (2005). *Introducción a la Gestión Empresarial* (1era edición ed.). Valencia, España: UPV Universidad Politécnica de Valencia.
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2005). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid, España : Editorial Pirámide.
- GLOBAL. (s.f.).
- Godoy, R. A. (2011). *Empresas financieras en el Ecuador : ESPEA*. Recuperado el 2013, de [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones\\_medios/empresasfamiliares.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/empresasfamiliares.pdf)
- Gracia-Durán, R. (2006). *Catorce temas para entender la economía* (2da. edición ed.). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Hair, Bush, y Ortinau. (2010). *Marketing* (8va. ed.). México D.F., México: Thompson Editorial.
- Hellriegel, Don. Jackson, Susan & Slocum, John. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning.
- Hernández Palma, H. G. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. DIALNET, 38.
- Hernández Sampieri, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación* (quinta edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, G. M. (2006). *Diccionario de Economía* (1era edición ed.). Bogotá, Colombia: EUCC Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, M. G. (2006). *Diccionario de Economía* (1era. edición ed.). Bogotá, Colombia: EDUCE.
- Hernández, M. G. (2006). *Diccionario de Economía* (1era edición ed.). Bogotá: EdUCC.
- HMDMQ. (03 de 2014). *Ordenanza Metropolitana No. 0147*. Recuperado el 05 de 2015, de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Resoluciones%20de%20Alcald%20C3%A4/A%20C3%B1o%20202014/RA-2014-0005%20-%20ORD.%20METROPOLITANA%200147-ANEXO-TRANS.%20DE%20CARGA.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Resoluciones%20de%20Alcald%20C3%A4/A%20C3%B1o%20202014/RA-2014-0005%20-%20ORD.%20METROPOLITANA%200147-ANEXO-TRANS.%20DE%20CARGA.pdf)
- IFRS, F. (2009). *Estado de Resultados Integral y Estado de Resultados*. London.

- INEC. (2013). Economía: La canasta básica familiar fuera del alcance de muchas familias en Ecuador - Universidad Lai. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/alberto-borges/41989-economia-canasta-basica-familiar-fuera-del-alcance-muchas>
- INEC. (2014). Indicadores laborales 2014. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15\\_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf).
- INEC. (2014). Reporte Economía Laboral 2013. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO>
- INEC. (31 de 03 de 2015). Ecuador en cifras. Recuperado el 03 de 11 de 2015, de Reporte de pobreza por ingresos marzo: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Reporte\\_pobreza\\_desigualdad\\_marzo15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Reporte_pobreza_desigualdad_marzo15.pdf)
- Koontz, H. (1998). Administración. México D.F., Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler Philip & Gary Armstrong. (2003). Fundamentos del Marketing (6ta edición ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Kotler y Armstrong. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Mexico D.F., Mexico: Prentice Hall.
- LODC. (2000). Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- MCPEC. (2015). Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. Recuperado el 04 de 2015, de <http://www.produccion.gob.ec/ecopais-una-muestra-del-cambio-de-la-matriz-productiva/>
- MUNUERA, A. j. (2007). Estrategia de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección (1era edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- OFIAGRO. (2009). Diagnóstico Base para la Estrategia de Incidencia Política del Ecuador. Recuperado el 02 de 09 de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/37043729/DIAGNOSTICO-ECUADOR>
- Ortiz Soto, O. L. (2001). El dinero: la teoría, la política y las instituciones (1era edición ed.). México D.F.: UNAM Universidad Autónoma de México.
- PERNAUT ARDANAZ, Manuel. S.J. y ORTIZ F. Eduardo José. (2008). Introducción a la teoría económica (8va edición ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Texto, C.A.

- PNBV Objetivo 10. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Recuperado el 07 de 2015, de [http://:senplades.gob.ec](http://senplades.gob.ec)
- PNBV Objetivo 3. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Recuperado el 05 de 2015, de [www.hotmail.com](http://www.hotmail.com)
- Porter, M. E. (2008). Ser competitivo (12va. edición ed.). Barcelona , España: DUESTO Harvard Business School.
- Rivera Rodriguez Hugo Alberto y RESTREPO PUERTA Luís Fernando. (2006). Análisis estructural de sectores estratégicos (1era edición ed.). Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- Robbins, S. (2005). Administración. México D.F., México: Pearson Prentice Hall.
- Rodriguez y Valencia. (2002). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas (4ta edición ed.). México D.F., México: Thomson .
- SADECOM. (2014). SADECOM Sistemas Aéreos de Comercio. Recuperado el 02 de 06 de 2014, de <http://www.sadecom.com/page2.htm>
- Salazar, F. (s.f.). Gestión Estratégica de Negocios.
- Sampieri, H. R. (2003). Metodología de Investigación. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Samuelson, P. A. (2008). Economía (18ava edición ed.). México D.F., México: Mc. Graw Hill.
- SC, S. d. (2013). Ley de Compañías. Recuperado el 17 de 10 de 2015, de <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>
- Schwab, K. (2013). The Global Competitiveness Report: Informe económico. Recuperado el 21 de 04 de 2015, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)
- Serna, H. (2011). Planificación y Gestión Estratégica (13era edición ed.). Bogotá, Colombia: 3D.
- Shaw, J. C. (1991). Gestión de servicios. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- STDRIVE S.A. (2014). Información básica de la empresa. Recuperado el 27 de 09 de 2014, de <https://www.facebook.com/pages/Stdrive-del-Ecuador/399255900130388?sk=info>
- STONER, James A.F, FREEMAN R., Edward y GILBERT, Daniel R. (1996). Administración. México D.F. , México.
- UNESCO. (2013). Promotion of interreligious and intercultural dialogue,. Recuperado el 21 de 04 de 2015, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002211/221198e.pdf>

- UTPL. (2015). Políticas monetarias del Ecuador . Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://ecuadorecuatoriano.blogspot.com/2011/12/rafael-correa-presidentes-de-ecuador.html>
- Valbuena, A. R. (2000). La Evaluación del proyecto en la decisión del empresario (1era edición ed.). México D.F., México : UNAM.
- Valdes, I. D. (2005). La Organización. México D.F., México: LIMUSA S.A.
- Vargas, H. J. (2007). La cultorocracia organizacional en México. Recuperado el 30 de 08 de 2014, de Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)
- Vargas, S. G. (2006). Introducción a la teoría económica: un enfoque latinoamericano (2da. edición ed.). Mexico D.F., México : Pearson Education Prentice Hall.
- YATES, C. (2008). La Empresa Sabia: la excelencia para una gestión innovadora (1era edición ed.). España: Ediciones Diaz de Santos.

## ANEXO 1



# ENTREVISTA

**Dirigida a:** GERENTE PROPIETARIO EMPRESA “JARRÍN CARRERA CÍA. LTDA.

### **Finalidad de la entrevista:**

Conocer los antecedentes de la empresa, la forma como fue evolucionando así como sus relaciones con los stakeholders<sup>1</sup>.

### **Uso de la información:**

La información aquí solicitada es de carácter didáctico que se utilizará solo para el desarrollo del presente proyecto de investigación, por lo que el propietario de la empresa en estudio se reserva dar a conocer procedimientos o información estratégica de información exclusiva.

### **Indicador:** Antecedentes

Se pretende conocer los orígenes de la empresa en estudio y la forma como ha evolucionado su línea de negocio.

1. ¿En qué año Jarrín Carrera Cía. Ltda. dio inicio a sus operaciones comerciales, y como se fue constituida, qué persona tuvo la iniciativa de dar origen al negocio y bajo qué condiciones?

En el año de 1952, los señores Camilo Eduardo Jarrín Barragán y Alberto Alonso Carrera Carrera, deciden unirse y constituir una sociedad de hecho, dedicada al servicio de transporte de todo tipo de productos. En un principio, las rutas que se cubrían eran desde Babahoyo, Ambato, Latacunga, Cuenca hacia la ciudad de Quito. Posteriormente, se iniciaría el servicio de transporte de líquidos. En el mes de abril de 1988, mediante escritura pública se da inicio a las operaciones comerciales, las condiciones iniciales fueron establecidas mediante porcentajes de participación.

---

<sup>1</sup> Son *stakeholders* cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empres. (R.E.Freeman, 1984)

2. ¿Cuáles son fueron sus promotores?, ¿De qué infraestructura disponía?, ¿Cómo fue su sistema de operación inicial?, ¿Cuáles fueron sus proveedores: de líneas de crédito, mano de obra?, ¿Cuáles fueron sus clientes?

Los promotores fueron los señores: Camilo Eduardo Jarrín Barragán y Alberto Alonso Carrera Carrera.

La infraestructura con la que se contaba en ese momento fue de una oficina de 200 mts<sup>2</sup>.

Además de contar con un solo camión de marca Mercedes armado con cajón de madera.

La línea de crédito inicial, fue dada directamente por la casa comercial Mercedes para la obtención del primer camión. Los colaboradores fueron directamente los señores Camilo Jarrín y Alberto Carrera.

Entre sus primeros clientes podemos nombrar a Alcoholes del Estado.

3. ¿Cuál fue su capital inicial y cuál fue su crédito?

El capital inicial fue de 700.00 sucres.

4. ¿Cuál ha sido su evolución y trascendencia durante sus años de operación del negocio?

Durante los primeros años, la empresa empezó transportando todo tipo de productos a ciertas provincias del país, su constante proyección hizo que incursione en el transporte de productos líquidos, especialmente de alcohol. Es así que en el año de 1991, ingresa el primer tanquero de alcohol a Colombia, es importante indicar que gracias a la demanda de alcohol ecuatoriano por parte de nuestro vecino se ha podido mantener un crecimiento constante de nuestras operaciones.

5. ¿De qué manera se ha conformado la Junta General de Accionistas de Jarrín Carrera?

La Junta General de Accionistas ha sido conformada únicamente por familiares.

**Indicador:** Marco Legal

6. ¿Con qué permisos de operaciones funciona actualmente? (permisos de operación).

La empresa cuenta con permisos de operación a nivel nacional descritos a continuación:

- LUAE (Permiso para dar inicio a actividades económicas dentro del Distrito Metropolitano de Quito).
- Permiso de Operación (Otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito – ANT).
- Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (Aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales).
- Licencia Ambiental Nacional para el Transporte de Productos Químicos Peligrosos (Aprobado por el Ministerio del Ambiente del Ecuador).

Permiso de Operación Internacional:

- Permiso de Operación ( Otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito – ANT)
- PPS (Permiso para Prestación de Servicios para Colombia y Perú).
- Certificado de Idoneidad de la empresa (Colombia y Perú).
- Cédula de Ciudadanía Extranjera para Colombia y Perú.

7. ¿Bajo qué figura legal se encuentra constitución de la compañía? (tipo de constitución de la empresa).

La empresa se encuentra constituida bajo la figura de Compañía Limitada.

8. ¿Cuáles son los promotores de la compañía actual de la empresa Jarrín Carrera?

Los promotores actuales de la compañía son las siguientes personas:

- Camilo Alberto Jarrín Carrera.
- Nancy Cedeño de Jarrín.
- Lorena Jarrín.
- Irene Jarrín.

9. ¿Qué tipos de contratos de trabajo maneja la empresa Jarrín Carrera?

La empresa tiene contratos de trabajo con empresas públicas y privadas.

**Indicador:** Infraestructura actual

10. ¿Cuál es la infraestructura actual de Jarrín Carrera? (terrenos, galpones, lavadora, mecánica, sistemas informáticos GPSP)

Jarrín Carrera Cía. Ltda., cuenta actualmente con la siguiente infraestructura:

- Oficinas Principales, ubicadas en la ciudad de Quito, cuenta con aproximadamente 6.000 mts<sup>2</sup>, dentro de las cuales podemos encontrar zona de parqueo, mantenimiento de unidades, lavadora para cabezales y acoples, llantera, enderezada y pintura, caldero.
- Terreno de 13 hectáreas, ubicada en Pifo.
- Sistemas Informáticos. (Software propio de contabilidad y rastreo satelital).
- Oficinas en Tulcán.
- Oficina en Huaquillas.
- Oficina y Campamento en Lago Agrio.
- Oficina y Campamento en Shushufindi.

**Indicador:** Actividades Primarias

11. Describir brevemente el proceso generador del negocio desde su inicio (logística de entrada, sistema operativo, comercialización – marketing, control de servicios)



**Indicador:** Cliente

12. ¿Cuáles son sus clientes potenciales?.

Nuestros principales clientes son las empresas públicas y privadas.

13. ¿Cuáles son las dificultades más comunes con sus clientes potenciales?

En ciertos momentos, dependiendo de la necesidad de nuestros clientes y también de la temporada, nos faltan unidades para transportar todos los productos que nos piden nuestros clientes.

14. ¿Logra Jarrín Carrera suplir las necesidades de sus clientes?

Suplimos en un gran porcentaje.

15. ¿Los clientes potenciales de Jarrín Carrera solicitan servicios que la empresa no puede satisfacer en la actualidad, cuáles?

Servicio de Transporte de Tubería desde Puertos hacia bodegas en el Distrito Amazónico.

Servicio de Transporte de Crudos, diluyentes y aguas de formación por medio de vacuum.

Servicio de Transporte de CO2.

Servicio de Transporte de JET FUEL.

Servicio de Transporte de Chatarra desde diferentes zonas del país.

Servicio de Transporte de Maquinaria Pesada.

**Indicador:** Competencia

16. ¿Qué dificultades presenta en la generación de servicios?

Entre las principales dificultades podemos encontrar que contamos en ciertos momentos con pocos equipos.

Existen requerimientos de algunas empresas, en que los equipos deben ser a partir de tal año, para que puedan ser parte de un servicio específico.

17. ¿Cuál es la competencia de Jarrín Carrera, califique la provisión de los mismos?

Entre las principales competencias podemos encontrar las siguientes:

CETSO .- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios, Crudos

TRANSCOIV.- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios, Crudos

LORAVER.- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios, carga pesada.

COTIALVA.- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios.

CONTRANSCOLSA.- Servicio de Transporte de Combustibles Limpios.

COORDINDORA DE TANQUES.- Servicio de Transporte de Alcohol.

TRANSPORTES LAU.- Servicio de Transporte de Alcohol.

18. ¿Cuál es la amenaza más relevante con relación a su competencia?

La amenaza más relevante con relación a la competencia es el precio y equipos nuevos para prestar el servicio con determinadas empresas.

**Indicador:** Proveedores

19. ¿Por qué los 80 vehículos no los tiene de la misma marca?.

No los tenemos de la misma marca porque obedece en su momento a un precio favorable que nos puede ofrecer un proveedor y por una buena cantidad de carros.

20. ¿Qué dificultades presenta su relación con los proveedores?.

Tenemos ciertas dificultades con nuestros diferentes proveedores por la falta de pago.

Es decir, que cuando se ha otorgado el crédito pactado ya sea este de 30, 60 o 90 días no se cancela a tiempo por la falta de liquidez que pueda estar atravesando la empresa.

**Indicador:** Servicio

21. ¿Con cuántas unidades de transporte cuenta Jarrín Carrera en la actualidad, cuál es su estado y que dificultades más comunes han generado en los últimos años?

Actualmente contamos con aproximadamente 80 unidades propias, el estado actual de las mismas es bueno, y las dificultades más comunes es que no existe una correcta planificación para realizar un mantenimiento preventivo de las mismas.

22. ¿La empresa Jarrín Carrera cuenta con requerimientos técnicos y tecnológicos de punta, cuales son ellos y de qué forma han aportado a mejorar sus servicios?

Actualmente con rastreo satelital para las unidades que se encuentran dentro y fuera del país.

Estamos haciendo pruebas de control de aperturas de válvulas o de tapas.

Con esto esperamos en el primer caso, dar a conocer a nuestro cliente la ubicación de su producto. Y segundo, que tenga la seguridad de que su producto no tenga diferencias al momento de la entrega.

23. ¿Cuáles son los indicadores que definen el tipo de servicios que entrega Jarrín Carrera a sus clientes?

Tiempo.

Calidad.

Faltantes.

24. ¿Posee Jarrín Carrera un sistema de control en las unidades de transporte que entregan los servicios y que dificultades presentan?

Tenemos un sistema de control que es el rastreo satelital en cada una de las unidades a más de contar con la presencia física de nuestro personal al momento de realizar una descarga para un cliente determinado. Entre las dificultades que podemos encontrar es que por el costo que representa tener un representante de la empresa en la entrega de los diferentes productos la presencia de un colaborador de la empresa se la hace de forma aleatoria.

## ANEXO 2



## ENCUESTA

**Dirigida a:** GERENTE DE LAS EMPRESAS SODERAL, CODENA Y PRODUCARGO

**Finalidad de la entrevista:**

Identificar las necesidades de contratación de servicios de transporte especializado en líquidos limpios o etanol en los ingenios azucareros de mayor producción nacional, a fin de satisfacer las necesidades del servicio mencionado.

**Uso de la información:**

La información aquí solicitada es de carácter didáctico que se utilizará solo para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

**Instrucciones:**

Marque con una **X** la respuesta que usted considera correcta o adecuada.

**Indicador:** Calidad en el Servicio

1. Considera usted el servicio proporcionado por Jarrín Carrera Cía. Ltda.

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son las variables para considerar la calidad de servicio de transporte prestado por Jarrín Carrera Cía. Ltda.

Precios \_\_\_\_\_

Puntualidad \_\_\_\_\_

Servicio especializado \_\_\_\_\_

Seriedad \_\_\_\_\_

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**Indicador:** Satisfacción del servicio

3. ¿Se encuentra satisfecho con los servicios prestados de Jarrín Carrera Cía. Ltda.?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Ocasionalmente \_\_\_\_\_

**Indicador:** Cambio de proveedor de servicio

4. ¿Cambiaría los servicios de Jarrín Carrera Cía Ltda?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Ocasionalmente \_\_\_\_\_

5. Si contestó el ítem anterior no u ocasionalmente, ¿cuál sería la razón por que usted realizaría el cambio de proveedor de servicio de transporte pesado?

Escasa cobertura del servicio \_\_\_\_\_

Baja capacidad de oferta \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**Indicador:** Requerimientos del cliente

6. En cuanto a la contratación de servicios de transporte de etanol o líquidos limpios de su empresa, ¿cuáles son sus requerimientos actuales?

Mayor capacidad de carga \_\_\_\_\_

Mayor número de unidades \_\_\_\_\_

7. Si Jarrín Carrera Cía. Ltda. cubriera sus requerimientos en cuanto al traslado de sus productos líquidos a sus clientes, estaría dispuesto a mantener relaciones comerciales.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_