

JUAN PABLO CORREA BUSTAMANTE

ASESORÍA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES CORREA

IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PARA LA EMPRESA TRANSPORTES CORREA.

Plan de Trabajo de Conclusión de Carrera presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios especialización Mayor en Negocios Internacionales y menor en Marketing

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
Cuenca, AGOSTO 2012

Correa, Juan P. Estudio de Asesoría para implementación del cuadro de mando integral para la empresa Transportes Correa. Cuenca: UPACÍFICO, 2012, 133p.

Máster Alex Cordero, Director del Trabajo de conclusión de la carrera Ingeniería Comercial con mención Negocios Internacionales y Marketing – TCC, presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico.

Resumen: Asesoría que analizara los problemas que enfrenta la compañía de transporte Transportes Correa sugiriendo la implementación del Cuadro de Mando Integral

Palabras Claves: Balance ScoreCard, Cuadro de mando Integral, Servicio de Transporte pesado

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Juan Pablo Correa Bustamante declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieron de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacifico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título “IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA TRANSPORTES CORREA” con fines académicos y/o de investigación

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end. The signature is written over a horizontal dotted line.

Cuenca, 10 de Octubre de 2012

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Com. Alex Cordero docente de la facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacifico como Director de la presente tesis, certifico que el señor Juan Pablo Correa Bustamante egresado de esta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es autentifico, original e inédito.



Cuenca, 10 de Octubre de 2012

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniero Comercial de la Universidad Del Pacifico, autorizo a Biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales, de esta tesis de grado quedan en custodia de la Universidad Del Pacifico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso suscribe,



.....

Cuenca, 10 de Octubre de 2012

ÍNDICE

ASESORÍA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES CORREA -----	1
IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA TRANSPORTES CORREA.-----	1
INTRODUCCION-----	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO -----	11
CAPITULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD -----	13
I.A Fundamentos teóricos -----	13
I.B. Objetivos del estudio-----	18
I.B.1. Objetivo General: -----	18
I.B.2. Objetivo Especifico: -----	18
I.C. Justificación del objetivo-----	18
I.C.1. Oportunidad del proyecto-----	18
I.C.2. Vialidad del proyecto-----	19
I.C.3. Importancia del proyecto -----	19
I.D. Supuestos de Base-----	19
I.E. Presuposiciones e Hipótesis-----	20
I.F. Metodología -----	20
CAPITULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO-----	21
II.A. Análisis de variables del Entorno Externo-----	21
II.A.1. Económicas -----	21
II.A.2. Sociales-----	25
II.A.3. Legales -----	27
II.A.4. Ecológicas -----	28
II.A.5. Tecnológicas-----	28
II.A.6. Políticas -----	30
CAPITULO III ESTUDIO DEL MERCADO-----	33
III.A. Objetivos del estudio -----	33
III.A.1. Objetivo General-----	33
III.A.2. Objetivos Específicos -----	33
III.A.3. Metodología -----	33
III.A.1.a. Fuentes Primarias:-----	33
III.A.1.b. Fuentes Secundarias:-----	34
III.B. Análisis de la demanda -----	34
III.B.1. Necesidades de los clientes -----	34

III.C. Comportamiento histórico de la demanda -----	35
III.C.1. TRIGO-----	36
III.C.2. Maíz-----	39
III.C.3. Maíz Amarillo -----	41
III.C.4. Torta de Soya-----	44
III.C.5. BANANO-----	45
III.D. Proyección de la demanda -----	48
III.E. Análisis de la oferta -----	51
III.E.1. Características de los principales productores -----	51
III.E.2. Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado-----	54
III.E.3. Necesidades que demandan nuestros clientes:-----	55
III.E.4. Definición del servicio -----	56
III.E.5. Análisis de precios -----	56
III.E.6. Plaza-----	58
CAPITULO IV PLAN ESTRATÉGICO-----	59
IV.A. Matriz de grupo de Interesados -----	59
IV.B. Matriz de Demandas Actuales y Futuras -----	60
IV.C. Demandas Actuales y futuras -----	62
IV.D. Análisis Integración -----	62
IV.D.1. Cinco Fuerzas de Porter -----	62
Riesgo de ingreso de Competidores Potenciales.- -----	62
Rivalidad entre firmas establecidas -----	63
Poder de negociación de compradores -----	63
Poder de negociación de los proveedores -----	63
La Productos sustitutos -----	63
IV.D.1.a. Cuadro de Análisis Porter -----	64
IV.D.2. FODA -----	66
IV.E. Directrices de la Empresa -----	68
IV.E.1. Misión, Visión y Valores Organizacionales-----	68
IV.E.1.a. Visión-----	68
IV.E.1.b. Misión -----	68
IV.E.1.c. Valores -----	68
CAPITULO V IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE NORTON Y KAPLAN. -----	70
V.A. Calificar y traducir la visión en estrategia-----	71
V.B. Perspectivas: -----	71
V.B.1. Perspectiva financiera: -----	71

V.B.2. Perspectiva del cliente:-----	71
V.B.3. Perspectiva del proceso interno:-----	72
V.B.4. Perspectiva de formación y crecimiento-----	72
V.C. Desarrollo de indicadores-----	73
V.D. Establecer el cuadro de mando Global.-----	75
V.E. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.-----	76
CAPITULO VI ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL-----	78
VI.A. Estructura de la organización-----	78
VI.B. Análisis y Valoración de Puestos-----	80
VI.C. Valoración de Puestos-----	86
VI.D. Manual de Funciones-----	87
VI.E. Sistema de Remuneraciones y compensaciones-----	88
VI.F. Programa de formación y desempeño-----	89
CAPÍTULO VII INGENIERÍA DEL PROYECTO-----	90
VII.A. Base Legal-----	90
VII.B. Procedimiento inicial-----	91
VII.C. Inversiones en equipamiento que den soporte a las ventas-----	92
VII.D. Balance de personal-----	97
VII.E. Proyección de ventas para cinco años-----	98
VII.F. Balance de insumos generales-----	99
Figura 24-----	¡Error! Marcador no definido.
VII.G. Determinación de los costos de la operación administración-----	100
VII.H. Detalle de tiempo de implementación-----	100
CAPÍTULO VIII ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO-----	102
VIII.A. Estado de Resultados proyectado-----	102
VIII.B. Flujo de caja proyectado-----	103
VIII.C. Balance general Proyectado-----	104
VIII.D. Estudio Técnico-----	105
VIII.F. Estado de Resultados Proyectado con la implementación del Cuadro de Mando Integral-----	106
VIII.G. Flujo de caja proyectado con la implementación del Cuadro de Mando Integral	107
VIII.H. Balance general Proyectado con la implementación del Cuadro de Mando Integral-----	108
VIII.I. Estudio Técnico con la implementación del cuadro de mando integral-----	109
VIII.J. Tablas Comparativa-----	110
VIII.I. Resultados y consideraciones de la evaluación-----	113
CAPÍTULO IX RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN-----	115
IX.A. Financiera-----	115

IX.B. Cliente: -----115
IX.C. Procesos: -----116
IX.D. Crecimiento Humano: -----116
CAPÍTULO X-----117
X.A. CONCLUSIONES-----117
X.B. RECOMENDACIONES -----121
BIBLIOGRAFIA -----122
ANEXOS -----125

INTRODUCCIÓN

La empresa Transportes Correa, es una empresa de transporte pesado con más de 40 años de experiencia en el mercado, actualmente la empresa maneja con una flota de 14 cabezales de doble eje y eje sencillo que soportan varios tipos de carga. Trabaja con plataformas, furgones y chasis con capacidad de hasta 50 toneladas, así como tanques de 10000 galones para bunker, gasolina o agua.

La empresa puede cubrir la necesidad de carga de mercaderías o materias primas, tanto en contenedores estándar, high cube y refrigerados de 40 como de 20 pies, lo que hace que la empresa cubra la mayor parte de la demanda de carga pesada en las principales industrias ecuatorianas como la bananera, camaronera y combustibles.

En el transcurso de los años 2010 y 2011, la empresa ha enfrentado fuertes problemas de liquidez junto con problemas de control de personal y manejo de cuentas, todo esto debido a la ampliación de la empresa, tanto en su flota como de personal, con lo que los antiguos procesos de control que se llevaban a cabo en el día a día de la empresa están quedando obsoletos y con gran cantidad de problemas para el manejo diario de la empresa y en la toma de decisiones.

La asesoría estará enfocada a la planificación estratégica con la implementación de un Cuadro de Mando Integral, lo que brindará a la empresa un software que le permitirá realizar un control diario de las actividades con indicadores en todas sus áreas representativas, con lo

que el administrador podrá conocer la posición real de la empresa de manera inmediata y poder realizar la mejor toma de decisiones posible, reduciendo así el riesgo de quiebra de la empresa y lograr un crecimiento sostenido en su etapa de expansión.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de conclusión de carrera se inicio realizando los objetivos de la investigación y un esquema para identificar el tipo de metodología que se utilizara.

A continuación se realizo el análisis de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa “Transportes Correa”, donde empezamos investigando su macro-entorno con las variables económicas, legales, políticas, ecológicas y tecnológicas; encontrando diversos factores que nos dieron una base para encontrar el camino por donde dirigir el proyecto de asesoría.

En el siguiente paso, el estudio de mercado, se encontró datos importantes tanto de las fuentes primarias como de las secundarias, como proyecciones de los niveles de producción de las industrias que se relacionan directamente con la cantidad de servicio de transporte requerido para abastecer sus producciones. De la misma forma el estudio de mercado revelo las necesidades que poseen lo clientes en cuanto al servicio de transporte de sus mercaderías.

A partir de estos datos se implemento una estrategia para enfocar las necesidades de los clientes, conjuntamente con la mejora de los procesos en cada uno de los departamentos.

Para implementar esta estrategia se planteó el análisis del Cuadro de Mando Integral, el mismo que permite conocer la posición actual de la empresa en el día a día, por medio de diversas variables que permiten una administración eficiente y realizar la toma de decisiones con datos diarios y reales de la situación de la empresa.

Con la implementación del cuadro de mando integral, se analizaron las mejoras en proyecciones financieras las mismas que alcanzaron notables valores, verificando que la implementación del CMI será el método más óptimo para alcanzar la mejoría y estabilidad que la empresa está buscando.

CAPITULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

I.A Fundamentos teóricos

A continuación se detallarán conceptos que ayudarán a la comprensión del trabajo:

- Tracto-camión.- Vehículo automotor destinado a soportar y arrastrar semirremolques y remolques. (expo-carga.com)
- Plataformas.- Remolque con una superficie plana donde se coloca la carga o en su mayoría de veces, contenedores.
- Furgones.- Se le conoce a un contenedor que no tiene su parte superior para permitir el transporte de carga al granel.
- Contenedores.- Un contenedor o container es un recipiente de carga para el transporte aéreo, marítimo o fluvial, transporte terrestre. (wikipedia.org)
- FLETE.- Es el precio del transporte de mercancías, que puede fijarse por un tanto al mes, por una cantidad proporcional al peso, volumen o número de mercancías transportadas o por una cantidad alzada. (bolsavalencia.es)

- Carga a granel.- Es un conjunto de bienes que se transportan sin empaquetar, ni embalar en grandes cantidades. Esta carga es usualmente depositada o vertida con una pala, balde o cangilón, como líquido o sólido en un depósito para material a granel, carro de ferrocarril o en la caja de un camión, trailer, etc. (wikipedia.org)
- High Cube: contenedores estándar, mayoritariamente de 40 pies, su característica principal es su sobre altura (9.6 pies). (wikipedia.org)
- Planificación Estratégica.- Según Kotler (1992) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (ujaen.es)
- Cuadro de Mando Integral: El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (wikipedia.org)

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

- Costos fijos: Los Costos Fijos son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción. En otras palabras, se puede decir que los Costos Fijos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aun cuando no haya alguna actividad de producción.
(promonegocios.net)

- Costos Variables: Se denominan así a aquellos gastos que varían en forma más o menos proporcional a la producción y ventas, dentro de ciertos límites de capacidad y tiempo. (definicion.org)

- Producción: “refiere a la acción de producir, a la cosa ya producida, al modo de producirla y a la suma de los productos, tanto del suelo como de la industria”. (definicionabc.com)

- Materia Prima: “Se define como materia prima a todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final”. (scribd.com)

- Demanda: “la cantidad de un bien que las personas realmente están dispuestas a comprar con su ingreso limitado, a los precios relativos prevalecientes.” (Gregory, 188)

- Oferta: “es la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio relativo.” (Gregory,23)

- Capacidad instalada: “El tamaño de un proyecto corresponde a su capacidad instalada y se expresa en un número de unidades de producción por año.” (Chaín, Nassir; 106)

- Matriz FODA: “conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al calificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional.” (Zabala; 58)

- Matriz Porter: “La estructura de los sectores de negocios en los que operan las empresas es determinada por cinco fuerzas que actúan configurando las características de las relaciones que se establecen dentro del sector. Esas cinco fuerzas son; poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de los competidores potenciales y el nivel de rivalidad existente en el sector.” (Santos; 97)

- Inversión: Una inversión, en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro. (definicion.de)

- Tasa de interés: En la economía y las finanzas, el concepto de interés hace referencia al costo de un crédito o a la rentabilidad de los ahorros. Se trata de un término que, por lo tanto, permite nombrar al provecho, la utilidad, el valor o la ganancia de algo.
Tasa de interés nominal: el costo de tomar préstamos, expresado como una tasa anual en porcentaje sin ajustar por los efectos de la inflación. (definicion.de)

- Depreciación: es la pérdida de valor, no recuperada con el mantenimiento, que sufren los activos y se debe a diferentes factores que causan finalmente su inutilidad, obligando por lo tanto al reemplazo del activo. (Gregory; 277)

- Amortización: proceso financiero mediante el cual se cancela una deuda y sus intereses por medio de pagos periódicos. (Portus, Lincoyán; 240)

- Empresarios: persona o grupo de personas que se dedican a correr riesgos y a la innovación en búsqueda de oportunidades de utilidades. (Gregory; 154)

I.B. Objetivos del estudio

I.B.1. Objetivo General:

Llevar a cabo la asesoría en la empresa Transportes Correa logrando implementar un mayor orden organizacional y mejorar el proceso para la toma de decisiones.

I.B.2. Objetivo Específico:

Lograr un mejor esquema organizacional en la empresa con la implementación de la planificación estratégica, para de esta forma lograr un mayor orden funcional en cada uno de los departamentos.

Introducir el cuadro de mando integral a la compañía para mejorar el control y realizar la toma de decisiones con una mayor visión de los problemas de la empresa.

I.C. Justificación del objetivo

I.C.1. Oportunidad del proyecto

Es necesario la implementación del proyecto en la empresa Transportes Correa debido a la falta de organización de la misma y a los problemas en la toma de decisiones, o conocer el valor real de la empresa, así como la oportunidad de implementar un cuadro de mando integral en una empresa cuencana, y conocer la aceptación de la misma dentro de la empresa.

I.C.2. Vialidad del proyecto

Debido a los problemas que atraviesa la compañía los accionistas y trabajadores de la empresa están impacientes por implementar un método administrativo que solucione sus problemas, por lo que la repuesta brindada por la asesoría será de rápida aceptación y aplicación, por esta razón la empresa dispondrá de todos los recursos necesarios para facilitar el proceso de análisis y lograr resultados reales y precisos.

I.C.3. Importancia del proyecto

Con la implementación del proyecto, permitirá que la empresa crezca con una administración correcta y eficiente, para evitar pérdidas, lograr la liquidez necesaria para mantener en pie a la empresa.

I.D. Supuestos de Base

La planificación estratégica proporciona una dirección general a una compañía. Sus propósitos y objetivos consisten en identificar y eliminar las deficiencias existentes.

El cuadro de mando integral es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

I.E. Presuposiciones e Hipótesis

La implementación de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral, logrará dar a la empresa el orden y la estabilidad que ella necesita para lograr un crecimiento sostenido.

La implementación de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral, no logrará dar a la empresa el orden y la estabilidad que ella necesita para lograr un crecimiento sostenido.

I.F. Metodología

La metodología utilizada para la investigación será la Investigación Aplicada – Documental, debido a que se implementará la información bibliográfica en el funcionamiento diario de la empresa.

CAPITULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO

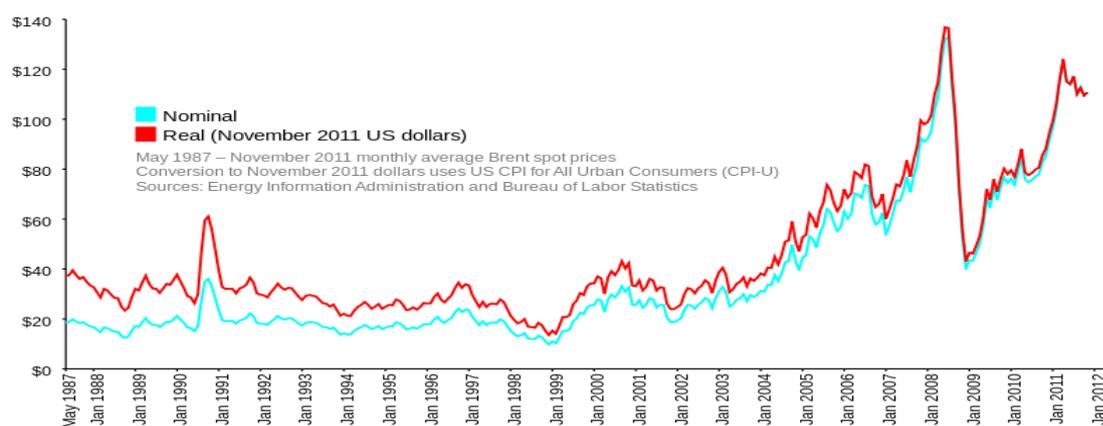
II.A. Análisis de variables del Entorno Externo

II.A.1. Económicas

El Ecuador, un país sustancialmente dependiente de sus recursos petroleros, se encuentra en un momento envidiable para cualquier presidencia pasada, esto debido a la mantención del precio en su barril de petróleo en niveles nunca antes alcanzados:

Figura 1.

Variación de precios de petróleo



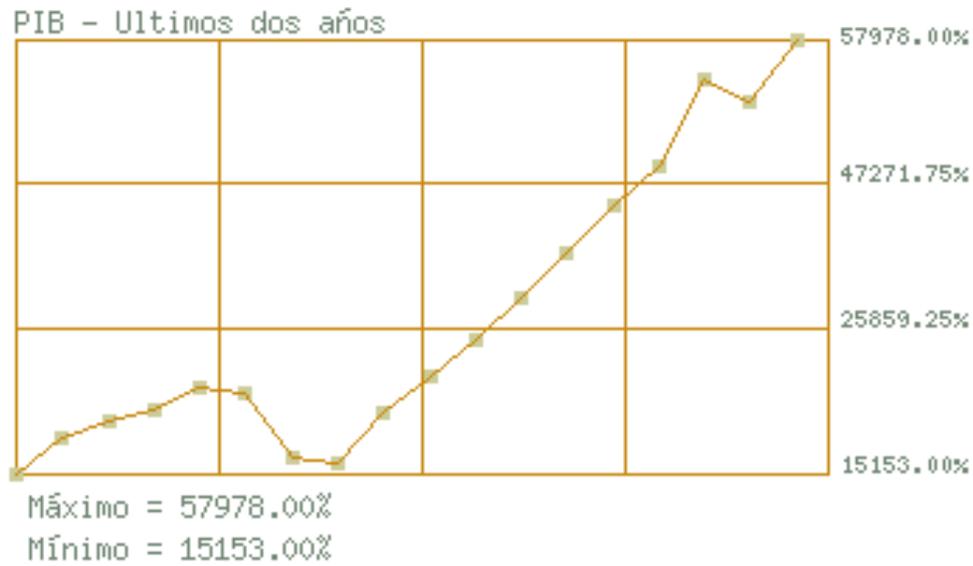
Precios internacionales del barril de petróleo Brent de mayo de 1987 a noviembre de 2011 (wikipedia.org)

Como se puede observar los precios del petróleo tienen una variación muy importante en los últimos años, desde el año 2002 el petróleo ha sufrido una alza nunca antes vista hasta el 2008, debido a que se registró la mayor fluctuación del petróleo de la historia ocasionando por una alta volatilidad en los mercados financieros. El petróleo empezó el año con un costo de 100 dólares, un valor nunca antes alcanzado, hasta lograr 147 dólares por motivo de la fuerte demanda de los mercados emergentes como China, luego de esta súbita alza se desplomó para finales del año, terminado con un valor de 40 dólares causado por la desaceleración económica global redujo la demanda. Para el año 2009 se dio el crecimiento más alto en una década, esta tendencia al alza se dio por un aumento de la demanda de petróleo y por la debilidad del dólar frente a otras divisas; para los siguientes años se ha visto un crecimiento sostenido hasta la actualidad. Esto ha generado un progreso masivo en la mayor parte de sus áreas originado por la gran cantidad de gasto público que el gobierno ha suministrado, esto se ha visto reflejado en la inversión de infraestructura como carreteras y edificaciones gubernamentales, lo que repercute en una economía cada vez más sana, y con un crecimiento sostenido y sustentable.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): “el PIB creció en 4,3%; el PIB per cápita en 3,2%; la inflación en 7%; la tasa de desempleo abierto en 6,8%; el déficit de cuenta corriente en 1,4% del PIB. Se proyecta para el año 2012 una desaceleración económica, debido a la crisis mundial: el PIB crecerá en 3,7%; el PIB per cápita en 3,2%; la inflación se reducirá a 3,7%; la tasa de desempleo abierto de 6,6% a 6,8%; el déficit de cuenta corriente 1,8% del PIB”.(analisiseconomico.info)

Figura 2

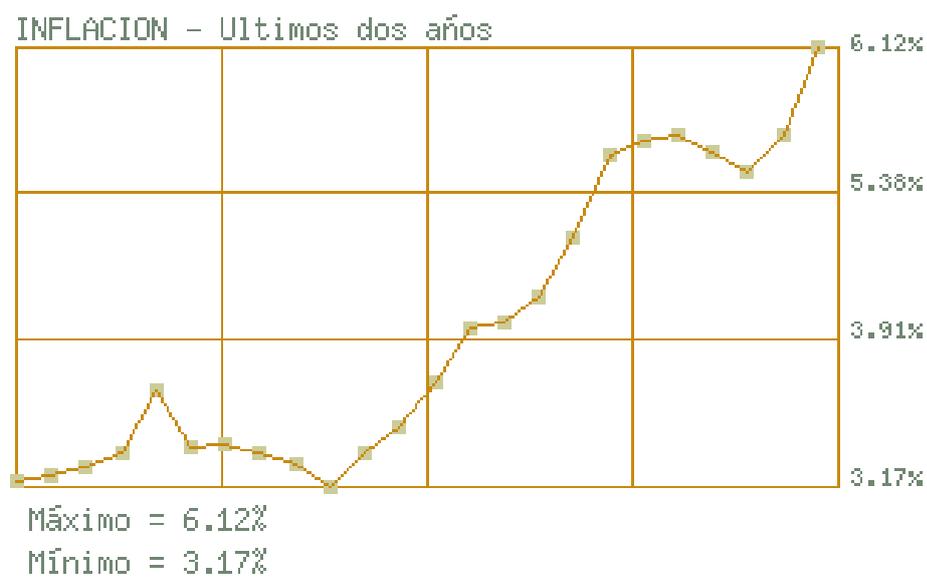
Producto Interno Bruto



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Figura 3

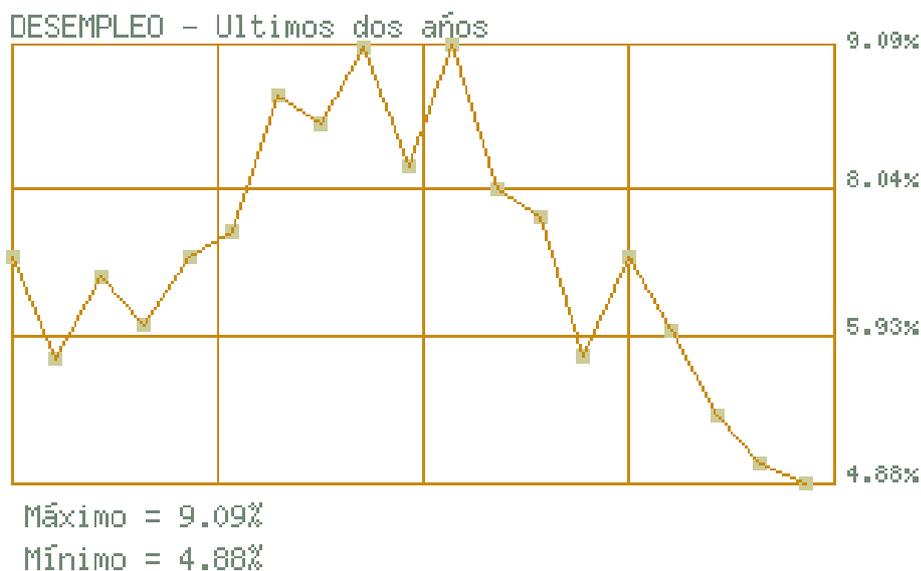
INFLACION



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Figura 4

DESEMPLEO



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

El progreso del país en el sector transporte pesado de mercadería, se ve reflejado en la cantidad demandada del servicio, debido al aumento de la producción de las empresas importadoras y exportadoras del país con lo que el movimiento de materia prima y producto terminado continúa al alza.

Otro factor importante está en la mejora de las vías de todo el país, esto implica una mejora en los tiempos de entrega, así como una disminución de los gastos de mantenimiento de los vehículos.

II.A.2. Sociales

Los datos que representan el estado social de las personas en el Ecuador son los siguientes:

Cuadro 1:

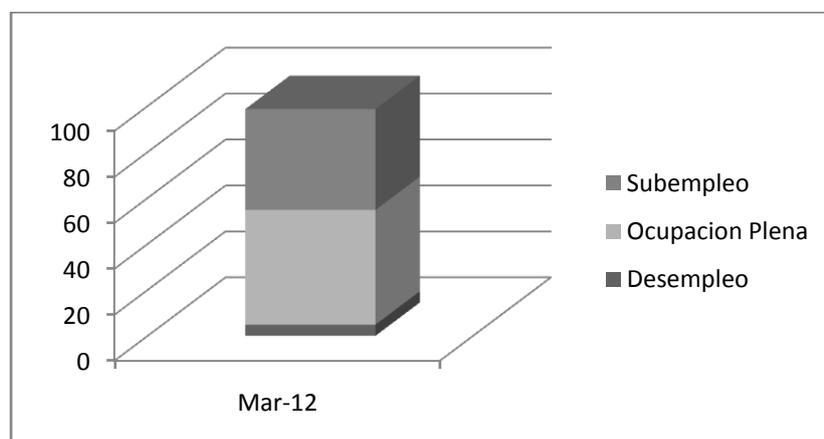
CANASTA FAMILIAR USD		
Fecha	VITAL	BÁSICA
mar-12	422.5015	587.3601

Fuente: Inec

Cuadro 2:

OCUPACION			
Fecha	Desempleo	Ocupación Plena	Subempleo
Mar12	4.88	49.91	43.9

Fuente: INEC



Cuadro 3:

DATOS SOCIAL	
PIB per cápita	8300
PIB comisión por sector	agricultura: 6.5%
	industria: 34.6%
	Servicios: 58.9%
Fuerza laboral	6647 Millón
Fuerza laboral por ocupación	agricultura: 27.6%
	industria: 18.8%
	Servicios : 53.6%
Población por debajo de la línea de pobreza:	28.60%

Fuente: Worldfactbook

Para poder realizar el análisis del ámbito social del Ecuador, se lo calificaría dentro del nivel de los ingresos de las personas, esto comparando con los que llegan a la canasta básica, los que superan ese valor y los que superan por gran cantidad ese valor.

Actualmente el sueldo básico es de \$340,72. El Ecuador posee un ingreso per cápita de \$8300,00 la fuerza laboral tiene un margen muy pequeño de desempleo, por lo tanto la distribución de la riqueza es totalmente desequilibrada. Según los datos del INEC, el 20% de los hogares más ricos recibe el 47,9% del ingreso per cápita, mientras el 20% más pobre

recibe el 5,4%; esta enorme desigualdad se ve reflejada en los niveles de pobreza que posee el Ecuador.

El 28,6% de los ecuatorianos vive por debajo de la línea de pobreza (cia.gov), a pesar de que la mayor parte de la población se encuentra ocupada (cuadro 2), el nivel de salarios no representa una sociedad satisfecha con su nivel de vida, representa una sociedad con muchas necesidades básicas y una gran diferencia entre clases económicas.

Últimamente se ve el progreso en el desarrollo de estas necesidades como empleo, salud, seguridad, pero están muy lejos de conseguir un desarrollo significativo, las ayudas que provee el estado como bonos sociales de la pobreza, subsidios, no es de gran ayuda para sacar a la gente de la pobreza, lo que esto genera es simplemente acostumbrar a la población a no tener cargos excesivos de servicios básicos, cuando en realidad es un gasto sustantivo para el estado que repercute directamente en el progreso del mismo.

II.A.3. Legales

En el ámbito del transporte pesado de mercadería, las consideraciones legales que se tienen que tomar en cuenta son todas las regulaciones que el estado obliga para poder operar diariamente. Las normativas son cada vez más estrictas y controladas con el transcurso de estos años, lo que para algunas empresas se convierten en una ventaja competitiva, y para otros más gastos que disminuyen la utilidad final.

II.A.4. Ecológicas

El Ministerio del Ambiente, en concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama, y garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. (ambiente.gob)

Dentro del transporte de carga pesada, las normativas ambientales se basan en mantener una baja emisión de dióxido de carbono en el medio ambiente, esto se aplica con la revisión anual vehicular (cuencaaire).

Con la revisión vehicular se logra una disminución considerable de la contaminación, de esta forma se logrará trabajar de forma más responsable, manteniendo los vehículos en las condiciones aptas para mantener un bajo impacto en nuestro ambiente.

II.A.5. Tecnológicas

Las tecnologías mundiales avanzan a pasos agigantados, este desarrollo se produce en todas las áreas como comunicación, salud, producción, desarrollo, servicios, control de sistemas, he innumerables sectores donde la tecnología juega un papel muy importante, ya sea para nuestra vida cotidiana como para procesos empresariales. El desarrollo de las mismas se ve relacionado directamente con el progreso de las economías.

Este impulso tecnológico que se produce a nivel mundial es medido por el Global Information Technology Report que mide de acuerdo al entorno de los países en los negocios, infraestructura, políticas y regulaciones necesarias para desarrollar y asimilar tecnologías, así como la disposición de gobiernos, negocios e individuos con el mismo propósito. En el reporte del 2012 el Ecuador se encontraba en el lugar 108 de 147 países, las naciones de América del Sur que destacan son Chile, Uruguay, Brasil, Colombia, Perú y Argentina en los puestos 39, 45, 56 y 58, 89 y 96; respectivamente. (weforum.org)

Guido Caicedo, de la ESPAE (Espae Graduate School Management) identifica tres debilidades en Ecuador en temas relacionados con la tecnología de la información: infraestructura, entorno político y regulatorio y la situación del mercado. (hoy.com)

En los últimos años, pese al interés del gobierno ecuatoriano por tratar de incentivar esta área como la instalación de 7 mil kilómetros de fibra óptica y el aumento a 160 el ancho de banda internacional (metroecuador.com), la apertura de líneas de crédito externas para financiar investigaciones puntuales significan un empuje inicial en la ardua tarea de arrancar con el desarrollo sostenido de ciencia y tecnología. (hoy.com)

Estamos en un atapa de desarrollo donde los impulsos tecnológicos serán la clave para fomentar el desarrollo del país, sin tecnología no existe el progreso y si queremos lograr competir en mercados extranjeros esa debe ser nuestra principal preocupación.

En el área del transporte, la tecnología se ha vuelto un factor muy importante; con el avance en la producción masiva de maquinaria, los costos de los camiones son cada vez menores, y sus productos de mejor calidad. Sus avances en seguridad son sorprendentes; dentro de los

sistema de control existen sistemas de rastreo donde se detalla la ubicación, así como la velocidad, el momento de apagado y encendido y un control para poder bloquear el vehículo en caso de robo. También dentro de la comunicación existen sistemas que nos permiten estar comunicados con los choferes sin importar su ubicación en el mapa, con precios cada vez más accesibles.

II.A.6. Políticas

La República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada, según reza el artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador. (wikipedia.org)

La Función Ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa, que es el gobierno que logró la estabilidad política que el Ecuador la perdió durante 8 años donde ninguno de sus gobernantes pudo terminar su ciclo presidencial.

Rafael Vicente Correa Delgado (Guayaquil, Ecuador, 6 de abril de 1963) es un político y economista ecuatoriano asumió el cargo de Presidente el 15 de enero de 2007 (wikipedia.org), su gobierno ha estado concentrado en “acabar con la oligarquía, en salir del sistema Capitalista Neoliberalista que ha empobrecido a nuestra nación, para pasar a un gobierno socialista del siglo XXI”.

Desde su elección en el gobierno y revocación de su mandato en el año 2009, el gobierno ha estado enfocado en una fuerte inversión del gasto público, atendiendo sectores básicos para la

población ecuatoriana así como la importante inversión en obra pública como la construcción de carreteras y puentes, la reducción del monto del pago de la deuda externa y la utilización de esos recursos en obra pública; la utilización de la reserva internacional para financiar a pequeños productores, la inversión en el sector eléctrico para la futura construcción de centrales hidroeléctricas como Coca Codo Sinclair, Sopladora, Toachi – Pilatón; el proyecto de construcción de la Refinería del Pacífico; etc. Todo esto gracias a sus reformas económicas y un precio del petróleo alto que le brindó las posibilidades para poder invertir en estos obvios sectores tan necesitados.

A pesar de que su gobierno se basa en una ideología socialista, en mi opinión es una forma de manipulación hacia el sector popular, tratando de controlar las masas con innumerables campañas en todos los medios de comunicación, difundiendo el mensaje que el gobierno es de la gente, que la “Revolución Ciudadana” está cambiando al Ecuador y trabaja para asistir solamente a los pobres de la nación. Cuando en realidad su gobierno está basado en posturas capitalistas que rigen al estado, Correa no busca la privatización de la propiedad privada o la igualdad económica entre la población, el Presidente básicamente está mejorando, poniendo en funcionamiento un país capitalista que necesitaba el orden y un rumbo por donde crecer de manera controlada; una vez que un país capitalista neoliberal logra un crecimiento sostenido en sus principales áreas de bienestar social, el estilo de vida de su gente mejorará y esto ocurrirá no gracias a un sistema socialista de que mejore el estilo de vida del pobre y deteriore el del rico; simplemente fortaleciendo económicamente un país capitalista y atendiendo sus necesidades básicas, que le brindará un mejor estilo de vida de su población, se encontrará con la clave del éxito para surgir del tercer-mundo.

Sin embargo, la inestabilidad en el gobierno producida con sus conflictos con los distintos sectores de la oposición, conjuntamente con sus alianzas estratégicas con países socialistas, le han traído problemas en un mercado internacional. Si analizamos el riesgo país, el Ecuador posee el segundo más alto de Latinoamérica por encima de Venezuela, por lo tanto la inversión extranjera se ve cada vez mas disminuida.

CAPITULO III ESTUDIO DEL MERCADO

III.A. Objetivos del estudio

III.A.1. Objetivo General

Conocer la opinión y recomendación de los clientes con respecto al servicio prestado, así como la posibilidad de crecimiento de la empresa

III.A.2. Objetivos Específicos

Conocer la aceptación del servicio brindado.

Conocer la posición de la empresa frente a la competencia

Saber qué acciones tomar para mejorar sus procesos.

Analizar si la demanda de transporte actual permite el crecimiento de la empresa en el número de cabezales.

III.A.3. Metodología

III.A.3.a. Fuentes Primarias:

Se optará por el método de entrevistas hacia lo clientes directos de la empresa con el fin de captar cuáles son sus necesidades insatisfechas con el servicio brindado, buscando así poder mejorarlas, y para crecer de manera conjunta.

III.A.3.b. Fuentes Secundarias:

Internas: se obtendrá información de la empresa como:

- Ventas
- Gastos
- Costos
- Precios

Externas: consultas en el INEC, Banco Eentral del Ecuador, MAGAP.

III.B. Análisis de la demanda

III.B.1. Necesidades de los clientes

El transporte de carga de granos, frutas y combustible solicita diferentes especificaciones dependiendo del tipo y tonelaje de la carga, así como el kilometraje y el tipo de vía por el que van transitar los camiones.

La demanda actual de grano solicita cabezales de doble eje debido a que el peso transportado está dentro del máximo permitido por la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador, estos cabezales deben remolcar furgones de hasta 3 ejes.

En el banano y fruta solo se necesita el cabezal de un solo eje debido a que el peso es inferior y no se requiere demasiada fuerza, este cabezal trabaja remolcando los chasis con los contenedores de las mismas empresas productoras, que envían su producto al puerto para exportar.

Dentro del combustible, Petrocomercial requiere de camiones doble eje con un tanque de 10000 galones que este aprobado por la DNH.

III.C. Comportamiento histórico de la demanda

La demanda analizada será de los productos del maíz, trigo, banano, y pasta de soya, ya que éstos son los principales productos que requieren las industrias para las cuales realizamos el transporte. La importación, exportación y niveles de producción nacional son los principales factores que determinan la cantidad de transporte que empresas como Pronaca, Bananera Noboa, Expalsa solicitaron en el transcurso de los años pasados.

El trigo, la pasta de soya, son materias primas para las industrias para las cuales trabajamos y son una parte esencial de su producto terminado, en el caso de Pronaca, Expalsa, Agripac, entre otras, son empresas dedicadas casi en su totalidad a ofrecer productos de alimento para animales, su producción está referida al consumo interno del país así como para la exportación

III.C.1. TRIGO

Cuadro 4.

ECUADOR: PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN 1/
(MILES \$USD CIF)

PRODUCTOS AGRICOLAS	2006	2007	2008	2008	2009	2008 - 2009
	(ENE / DIC)	(ENE / DIC)	(ENE / DIC)	(ENE / ABR)	(ENE / ABR)	(ENE / ABR) % CRECIMIENTO
AGROPECUARIO						
TRIGO	117,420	134,352	216,417	105,606	41,694	-61%

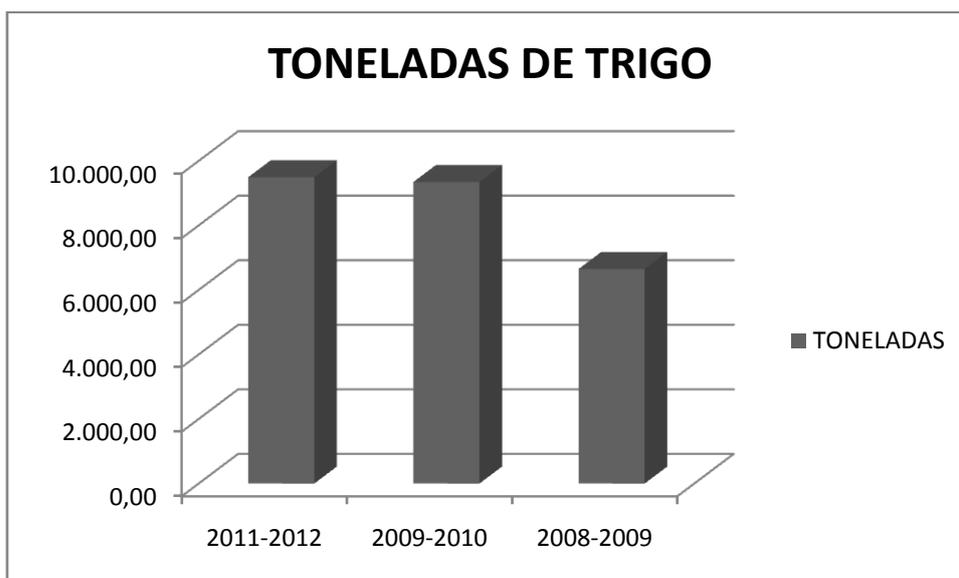
De acuerdo a valor CIF \$ USD Promedio 2006- 2009

Fuente: Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro 5.**Importaciones de Trigo**

IMPORTACIONES DE TRIGO						
Ano	SUBPARTID A NANDINA	DESCRIPCIO N	TONELAD AS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
	2011- 2012	1103110000	DE TRIGO	9,495.08	4,104.99	4,568.93
2009- 2010	1103110000	DE TRIGO	9,347.76	4,730.65	5,105.79	100
2008- 2009	1103110000	DE TRIGO	6,649.89	3,427.71	3,724.50	100
TOTAL			25,492.73	12,263.35	13,399.22	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 5

Fuente: Banco Central del Ecuador

El trigo es el principal cereal demandado por la industria molinera en el país. Las importaciones abastecen el 96% de la demanda nacional, pues la producción interna tan solo logra cubrir el 4% del requerimiento total. Si bien cada año se importa una cantidad relativamente constante que llega a las 470 mil TM aproximadamente, se observa que en el 2008 el valor CIF cancelado por la importación es casi el doble con respecto al 2007. Esto se debe a que durante ese año se dio un incremento importante de los precios de los combustibles que repercutió en los precios de los insumos agrícolas y finalmente en los precios de los commodities. (magap.gob)

Como podemos observar desde el año 2009 en adelante ha continuado con un crecimiento sostenido hasta la actualidad, lo que quiere decir que las industrias que realizan su importación han tenido niveles mayores de productividad (magap.gob) dos de las empresas para las cuales se realiza el transporte.

III.C.2. Maíz

Cuadro 6.

Importaciones de Maíz

ECUADOR: PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN 1/

(MILES \$USD CIF)

PRODUCTOS AGRICOLAS	2006	2007	2008	2008	2009	2008 – 2009
	(ENE / DIC)	(ENE / DIC)	(ENE / DIC)	(ENE / ABR)	(ENE / ABR)	(ENE / ABR) %
AGROPECUARIO						
MAÍZ						
AMARILLO	70,683	120,573	88,265	58,789	55,945	-5%

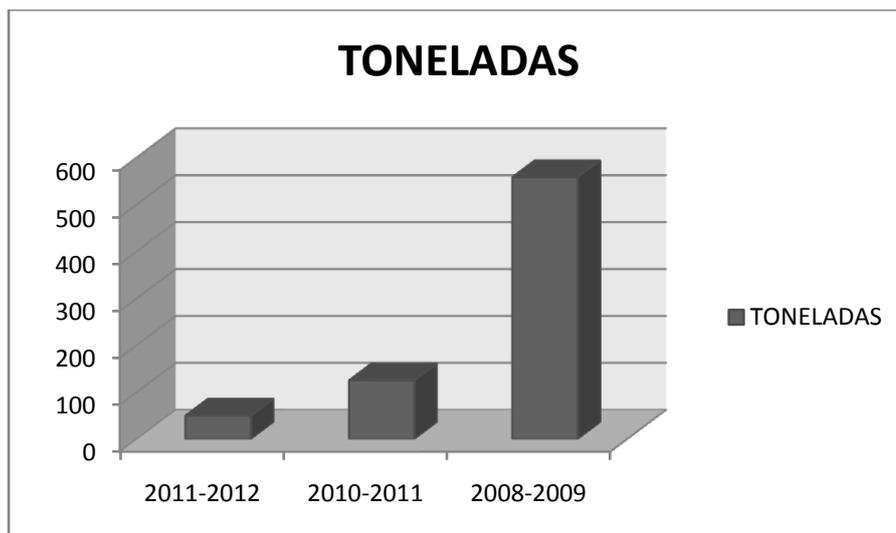
1/ De acuerdo a valor CIF \$ USD Promedio 2006- 2009

Fuente: Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro 7.**Importaciones de maíz**

IMPORACIONES DE MAIZ						
Ano	SUBPAR TIDA NANDIN A	DESCRIPCIO N	TONELAD AS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% TOTAL FOB - DOLAR
2011-2012	110313000 0	DE MAÍZ	50.09	24.22	25.88	100
2010-2011	110313000 0	DE MAÍZ	125.19	59.28	63.24	100
2008-2009	110313000 0	DE MAÍZ	558.35	252.54	280.26	100
TOTAL			733.63	336.04	369.38	

Figura 6



Fuente: Banco Central del Ecuador

III.C.3. Maíz Amarillo

El valor CIF cancelado por la importación de maíz amarillo en el 2006 fue de \$70,7 millones de USD. Para el 2007 las importaciones en términos CIF, crecieron 71% llegando a \$120,6 millones de USD y en el 2008 decreció en 27% cuando se registró la suma de \$88,3 millones de USD. El volumen de maíz importado está en función de lo que se produce cada año a nivel nacional, pues se deben cubrir los requerimientos de la industria que demanda anualmente más de un millón de toneladas métricas (el maíz representa el 61% en la composición del balanceado).

Es así que en el 2008 se produjeron 687 mil TM y se importaron 328 mil TM. El año 2009 cerró con una producción de 645 mil TM de maíz seco y limpio de las cuales se han vendido alrededor de 20 mil TM de maíz a Venezuela y se han importado 257 mil TM.

Entre los mayores importadores figuran Afaba, Pronaca y Expalsa. El maíz amarillo que el Ecuador importa proviene mayoritariamente de Argentina y Estados Unidos aunque también se registran compras realizadas a Brasil. (magap.gob)

En los años 2009 hasta el 2012 las importaciones de maíz han descendido drásticamente, esto debido a que la producción nacional está en un constante aumento debido a normas regulatorias que limitan las importaciones y obligan a las industrias a consumir la producción nacional, de esta forma las grandes empresas mantienen sus niveles de producción.

Cuadro 8.**Principales cultivos del Ecuador**

PRINCIPALES CULTIVOS DEL ECUADOR					
TOTAL SUPERFICIE COSECHADA					
SERIE HISTÓRICA 2000 – 2010					
CULTIVOS	2006	2007	2008	2009	2010**
Banano	209,350	197,410	215,521	216,115	218,793
Maíz Duro Seco	249,449	250,340	250,095	259,585	261,280
Maíz Suave Choclo	33,410	48,236	37,026	59,711	76,112
Maíz Suave Seco	102,019	85,468	72,004	81,516	76,417
Maracuyá	13,626	13,216	9,760	10,184	9,342
Naranjilla	5,368	5,197	5,025	4,001	3,643
Piña	7,016	6,648	7,132	7,675	7,922
Plátano	103,463	106,314	111,073	110,693	113,235
Soya	29,000	19,500	32,038	40,306	41,000
Tomate de Árbol	4,236	1,978	3,475	3,263	3,440
Tomate Riñon	3,092	2,652	2,568	2,259	2,037
Trigo	9,747	11,291	10,908	13,130	14,566
Total superficie cosechada	769,776	748,250	756,625	808,438	827,787

Fuentes: MAGAP / III CNA / SIGAGRO / DIRECCIONES TÉCNICAS DE ÁREA;

INEC / ESPAC; IFO. SECTOR PRIVADO

III.C.4. Torta de Soya

Cuadro 9.

ECUADOR: PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN

(MILES \$USD CIF)

PRODUCTOS AGRICOLAS	2006	2007	2008	2008	2009	2008 – 2009
	(ENE / DIC)	(ENE / DIC)	(ENE / DIC)	(ENE / ABR)	(ENE / ABR)	(ENE / ABR) % CRECIMIENTO
AGROPECUARIO						
TORTA DE SOYA	89,911	155,526	202,143	57,197	37,071	-35%

De acuerdo a valor CIF \$ USD Promedio 2006- 2009

Fuente: Fuente: Banco Central del Ecuador

La torta de soya es un insumo importante para elaborar productos para la alimentación animal. La participación de la torta de soya como uno de los componentes para la obtención del balanceado en el Ecuador es de aproximadamente el 33%. La demanda anual ecuatoriana

de torta de soya asciende a las 598 mil TM en promedio y está en continuo aumento. Como se observa en el cuadro, las importaciones de torta de soya se incrementaron en los años 2007 al 2009. Entre el año 2006 y 2007 se registra una tasa de crecimiento en valores CIF superior al 70% y entre el 2007 y 2008 el crecimiento es de 30%. No obstante si comparamos el primer cuatrimestre de 2009 con respecto al primer cuatrimestre de 2008 se nota un descenso de 35%.

La mayor parte de torta de soya se importa de Argentina y le sigue Estados Unidos. Las empresas que han importado los mayores volúmenes de torta entre el período 2006 -2008 son Afaba, Pronaca, Expalsa y Molinos Champion. (magap.gob)

De la misma forma su producción nacional continua en aumento, todo esto debido a las ventajas gubernamentales que poseen, pero aun así su importación es necesaria porque no existe la producción nacional para abastecer este mercado.

III.C.5. BANANO

La producción bananera del país, se realiza en 20 provincias del territorio continental. La Costa aporta con el 89% de la producción nacional, Sierra con el 10% y el Oriente con el 1%.

En la Costa, las de mayor producción son: la provincia de Los Ríos con el 35 % de la producción total y Guayas con el 32%.

En el país existen cerca de 5000 productores de banano, de acuerdo al tamaño de la plantación, el 80% corresponden a propiedades menores de 30 hectáreas y tan solo el 3% a mayores de 100 has.

PRINCIPALES EXPORTADORES.- De las exportadoras de banano, tres empresas (Bananera Noboa, Reybanpac, UBESA) concentran los montos de exportación más altos, alcanzando el 67% del total de las exportaciones.

Bananera Noboa ha sido la exportadora más importante y la que ha ocupado el lugar por más de 30 años.

La superficie cultivada es de 131.000 ha. De estas el 71% están tecnificadas. El promedio de rendimiento es de 32 TM. por ha., la productividad más alta se encuentra en la provincia de los Ríos con 39.2 TM., y la más baja en Manabí con 20. (library.thinkquest.org)

Cuadro 10.

ECUADOR: BANANO, EXPORTACIONES

Millones de dólares FOB

AÑOS	1994	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011
VALOR	708	821	1.084	1.303	1.641	1.996	2.033	2.235

FUENTE: BCE – www.bce.fin.ec – Febrero 2012

En el año 2011 el sector bananero ecuatoriano exportó 284,6 millones de cajas, con ingresos por 2.235 millones de dólares y generó más de 90 millones de dólares en impuestos fiscales, constituyendo uno de los principales contribuyentes. Estas cifras representan el 32% del comercio mundial de banano (7 mil millones), el 3,84% del PIB corriente total; el 50% del PIB corriente agrícola y el 20% de las exportaciones privadas del país. (<http://solocquenadacbyllunao.blogspot.com>)

Cuadro 11

Ecuador: exportación 2011 de banano por compañías exportadoras

ECUADOR: EXPORTACIÓN 2011 DE BANANO		
POR COMPAÑÍAS EXPORTADORAS		
(Cajas) SM 52		
COMPAÑÍAS	CAJAS	%
1 Ubesa	32.857.225	11,55
2 Pacific Crown Fruit	24.484.699	8,60
3 Bananera Continental	22.417.467	7,88
4 Fruitstylelife	17.293.131	6,08
5 Keybanpac	16.651.958	5,85
6 Oro Banana	14.932.134	5,25
7 Brundicorpi	14.898.790	5,24
8 Ecuagreenprodex	10.013.320	3,52
9 Asoagribal	9.483.810	3,46
10 Sertecban	9.105.534	3,20
11 Proneban	8.639.307	3,04
12 Nelfrance	6.962.640	2,45
13 Tecniagrex	6.123.189	2,15
OTROS EXPORTADORES	90.724.350	31,73
TOTAL	284.587.549	100,00

FUENTE: www.aebe.com.ec

Como se puede observar la producción de banano está en un constante desarrollo y crecimiento, donde sus procesos logísticos incurren en más recursos con el transcurso del tiempo, por lo que trabajar con el principal exportador brindará trabajo durante muchos años más.

III.D. Proyección de la demanda

Debido a que la demanda está relacionada directamente con la producción nacional de productos agropecuarios, que son la materia prima para el desarrollo del producto final de las industrias para las cuales se trabaja, el crecimiento en las importaciones o en la producción nacional será equivalente a la producción de estas industrias, por lo que se analizarán las proyecciones de estos crecimientos para conocer su sustentabilidad en el futuro.

Dentro de la producción nacional el Ecuador forma parte del Plan AGRO 2003-2015 para la Agricultura y la Vida Rural en las Américas y Declaración de Bávaro, que se basa en el crecimiento sostenido de la producción agrícola del Ecuador como uno de los ejes principales de la industrial nacional, por lo que se conoce la ideología agrícola gubernamental de acuerdo al crecimiento.

Cuadro 12

Proyección de exportación

Proyección de Exportación datos al 2017 (miles \$USD Fob)							
PRODUCTOS AGRICOLAS	% CRECIMIENTO	2012 (ENE / DIC)	2013 (ENE / DIC)	2014 (ENE / DIC)	2015 (ENE / ABR)	2016 (ENE / ABR)	2017 (ENE / ABR)
AGROPECUARIO							
TRIGO	0.58%	41935.8 3	42179.0 5	42423.6 9	42669.7 5	42917.2 3	43166.1 5
TORTA DE SOYA	8%	40036.6 8	40268.8 9	40502.4 5	40737.3 7	40973.6 4	41211.2 9
MAÍZ AMARILLO	0.58%	56269.4 8	56595.8 4	56924.1 0	57254.2 6	57586.3 3	57920.3 4
BANANAS	16.40%	743393. 26	747704. 94	752041. 63	756403. 47	760790. 61	765203. 19

Fuente: Inec

Desarrollado por: Juan Pablo Correa

El cuadro refleja que los valores de crecimiento serán constantes, esto dependiendo de las circunstancias de la producción nacional ya que cualquier fenómeno natural y problema de plagas que ya se ha visto en años pasados, la industria aumentaría sus procesos de importación.

Cuadro 13.**Proyección de la superficie cosechada****PROYECCION DE SUPERFICIE COSECHADA**

CULTIVOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Banano	121995.45	91095.95	68022.79	50793.70	37928.47	28321.79
Maíz Duro Seco	163821.07	137555.49	115501.10	96982.71	81433.38	68377.10
Maíz Suave Choclo	-31339.25	17280.91	-9528.94	5254.39	-2897.35	1597.64
Maíz Suave Seco	84584.47	125382.50	185858.84	275505.02	408390.68	605371.71
Maracuyá	7531.36	8131.46	8779.39	9478.94	10234.23	11049.71
Naranjilla	2812.20	2907.54	3006.10	3108.01	3213.38	3322.32
Piña	5777.25	5642.35	5510.61	5381.94	5256.27	5133.54
Plátano	64222.00	48778.77	37049.12	28140.06	21373.32	16233.76
Soya	28605.58	26727.75	24973.18	23333.80	21802.03	20370.82
Tomate de Árbol	2525.71	2483.42	2441.83	2400.94	2360.73	2321.20
Tomate Riñon	1553.24	1585.80	1619.04	1652.98	1687.63	1723.01
Trigo	9399.12	8122.08	7018.55	6064.95	5240.92	4528.85
Total superficie cosechada	461488.20	475694.02	450251.62	508097.45	596023.70	768351.43

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: www.magap.com

III.E. Análisis de la oferta

III.E.1. Características de los principales productores

La competencia que existe en el servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Guayaquil se diferencia por las siguientes condiciones:

- En una parte se encuentran las empresas constituidas y que poseen un gran número de camiones, todos de última tecnología y que cumplen con todos los requerimientos de ley, así como de las empresas. Este tipo de compañías, donde se encuentra Transportes Correa, que posee la ventaja del poder de negociación de nuestros fletes, ya que la industria reconoce la organización y la confianza que brindan, así como la capacidad de firmar contratos a largo plazo para ubicar camiones de manera permanente en las mismas.
- Por otra parte se encuentran los trabajadores informales donde una gran parte son los propietarios de un solo camión donde ellos realizan las funciones de chofer y negociador, estos competidores ocupan un gran porcentaje del mercado de transporte pesado en la ciudad de Guayaquil, los mismos que poseen vehículos de varios años de uso, condiciones pobres de mantenimiento y ningún poder de negociación con las principales industrias.

Cuadro 14.

Cuadro de las principales competencias.

Competencia
EXACTO CARGA
Transporte de carga pesada.
Dirección: Av. C.J. Arosemena Km 2 1/2 (ingresando por la Hyundai Asia Car)
MULTICONTI S.A.
Especializada en Transporte de Contenedores en todo el país, Alquiler de Generadores, Almacenaje y Reparación de Contenedores.
Dirección: Av. Joaquin Orrantia y Av. Leopoldo Benítez Vinuesa Plaza Gran Manzana Edificio Trade Building 2do piso oficina 217
FLETIMPEX ECUADOR S.A.
Transporte internacional de carga; despacho de aduana; transporte local de carga; seguros de transporte; asesoría legal aduanera.
Dirección: Av. de las Américas s/n Edificio Terminal de Carga Ecuador anexo al Aeropuerto 2do. Piso Oficina 4
CAMIONES DE CARGA TRANSPORTES DIRECTOS S.A. C.C.T.D.S.A.
Transporte de carga liviana y pesada Guayaquil - Esmeraldas, Esmeraldas - Guayaquil. Embalaje, entrega a domicilio sin recargo. Mudanzas.
Dirección: ESMERALDAS: Sucre 2206 y Homero López. GUAYAQUIL: Letamendi 2100 entre Esmeraldas y Los Ríos (C.C.T.E.D)
VIALMESA S.A
Transportación de carga pesada
Dirección: C.C Gran Albocentro local 8 Bloque J

MAMUT ANDINO C.A.
Servicios de transporte, minería, grúas y movimiento de tierras.
Dirección: Km 7 ½ vía a la Costa, sector San Eduardo
EQUITRANSA
Equipos y Transportes
Dirección: Km. 7.5 vía a la costa - Av. Jose Rodriguez Bonnin, frente a la ciudadela Jardines del Salado
ECUAESTIBAS
No hay peso que se nos resista.
Dirección: Av. 9 de Octubre y Malecón. Edificio Banco La Previsora Piso 23 Oficina 2
TRANSPORT CARGA
ADUANAS-IMPORTACIÓN-EXPORTACIÓN-DISTRIBUCIÓN-BODEGAS COBERTURA EN EL ECUADOR Y EN TODO EL MUNDO.
Dirección: AV. JUAN TANCA MARENGO

III.E.2. Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado

Las industrias productoras para las cuales se realiza el transporte se encuentran en una etapa madura, con años de experiencia y un excelente posicionamiento de mercado, el crecimiento continuo de estas empresas se puede medir por el aumento continuo de sus exportaciones o por el aumento en la producción local, ya que se realiza el transporte desde sus bodegas de acopio como del puerto para mantener sus niveles de producción, cumpliendo con las condiciones legales de mantener sus cupos de importación y de consumo de producto nacional.

Todas estas compañías tercerizan su transporte pesado debido a los costos operativos, experiencia en el área y por motivos de inversión.

El mercado de transporte pesado especializado en el transporte de granos y frutas ofrece un abundante mercado que no es satisfecho por los actuales competidores, debido a que las principales empresas solo sustentan una pequeña cantidad de unidades para las empresas por lo que el resto de la demanda es atendido por el mercado informal, lo que perjudica enormemente a la industria, las mismas que recomiendan constantemente que se aumenten el número de unidades en cada una de las fábricas. Este representa un mercado desatendido y una oportunidad de trabajo enorme, por lo que la disponibilidad para el crecimiento de la empresa existe, para que se aumente el número de camiones y poder abastecer una mayor parte de la demanda.

Dentro de los niveles de satisfacción de las empresas atendidas se pudo conocer realizando entrevistas a los representantes de logística de las principales industrias para las cuales la empresa Transportes Correa realiza el transporte y se obtuvo las siguientes condiciones de servicio necesarias para satisfacer sus necesidades.

III.E.3. Necesidades que demandan nuestros clientes:

- **Puntualidad:** la entrega de carga de manera puntual es esencial para poder programar su producción.
- **Limpieza y Seguridad:** los clientes nos exigen que nuestros camiones se encuentren en óptimas condiciones mecánicamente como de limpieza, para evitar contaminación en su mercadería.
- **Disponibilidad:** Uno de los factores más importantes es que la empresa les brinde el número de camiones que ellos necesiten.
- **Condiciones Legales:** Las empresas que manejan los grandes volúmenes de carga exigen a sus empresas de Transporte que estas cumplan con todas las regulaciones estatales, desde permisos de autorización hasta afiliación de sus choferes al IESS.

De la misma forma, al realizar las entrevistas de acuerdo al servicio brindado, se pudo conocer que existe una preferencia al momento de elegirnos, pero existen quejas con nuestros procesos logísticos y principalmente de disponibilidad de vehículos para realizar el transporte de sus productos.

Dentro de los procesos logísticos, la puntualidad que exigen los demandantes es el factor más importante del servicio, ya que de acuerdo a eso se programan sus niveles de producción y personal.

De la misma forma se conoció que las quejas de las empresas están relacionadas con las actitudes de choferes en el trato interno con el personal de las empresas, donde los mismos han tenido fuertes intercambios de palabras y en ciertos casos los mismos no han respetado las condiciones internas de trabajo de las distintas compañías, entre las cuales tenemos el uso constante de chalecos y cascos, uso adecuado de calzado, y no encontrarse bajo sustancias psicotrópicas.

III.E.4. Definición del servicio

El servicio de transporte pesado consiste en transportar cualquier tipo de carga en grandes volúmenes, a través de carreteras por el medio de tracto-camiones con su respectivo remolque, dependiendo del tipo de mercadería transportada.

El servicio actual consta con una flota de 14 Tracto-camiones, 3 Auto-tanques, 3 Plataformas y 11 Furgones, con lo que se brinda el servicio de transporte de combustible, granos y contenedores de 20 o 40 pies, por esto se atiende una de las demandas más grandes de transporte en el Ecuador.

III.E.5. Análisis de precios

Los precios del servicio brindado varían en cada industria, en ciertas empresas el flete está dado por el kilómetro recorrido y en otras por la tonelada transportada, y los precios varían en cada fábrica.

A continuación un cuadro que marca el flete en cada una de las empresas transportadas:

Figura 7.

Demanda actual

DEMANDA ACTUAL			
TIPO	EMPRESA	COSTO DEL FLETE	LOGO
Combustibles:	Petrocomercial	FLETE POR KM RECORRIDO = \$1.60	
Granos:	Agripac SA.	FLETE POR TN. TRANSPORTADA = \$7.30.	
	Expalsa SA.	FLETE POR TN. TRANSPORTADA = \$7.80	
	Gisis SA.	FLETE POR TN. TRANSPORTADA = \$7.80	
	Grasas Unicol SA.	FLETE POR TN. TRANSPORTADA = \$7.30	
	Pronaca	FLETE POR KM RECORRIDO = \$7.40	
Frutas:	Corporación Noboa	FLETE POR KM RECORRIDO = \$1.30	

III.E.6. Plaza

Por el momento, Transportes Correa se encuentra realizando sus negociaciones principalmente en la ciudad de Guayaquil, ciudad donde se encuentran las principales industrias del Ecuador, donde se trabaja con las empresas más importantes de grano, frutas y combustibles, mercados que requieren un nivel muy alto de transporte diario para movilizar sus materias primas y sus productos terminados. Dentro del transporte de combustible no existe una restricción de plaza ya que se realizan licitaciones en todas las regiones del Ecuador.

CAPITULO IV PLAN ESTRATÉGICO

IV.A. Matriz de grupo de Interesados

- **Accionistas:**

Se realizarán reuniones mensuales con cada uno de los accionistas para informales de la situación actual de la empresa, y se les indicará para realizar cualquier tipo de cambio en el manejo de la organización, tratando de mantener siempre la rentabilidad y liquidez de la empresa para el mejor beneficio de los accionistas.

- **Proveedores:**

Ya que uno de los proveedores es el Estado, la responsabilidad está en cumplir con las políticas y normas que Petrocomercial establece para el funcionamiento adecuado de la compañía, que va desde la mantención adecuada del camión para evitar accidentes por una falla mecánica, así como el estado de las llantas, la emisión de hidróxido de carbono, esta tiene que estar dentro de los límites permitidos y la limpieza del camión siempre impecable para cada viaje.

- **Empleados:**

Lograr una mejor conexión más cercana con los empleados para conocer sus metas y expectativas de vida, y trabajar conjuntamente para conseguirlas; así como ofrecer sueldos justos acatando todas las normas del estado creando de esta forma el mejor ambiente laboral posible.

- **Medio ambiente:**

Nos preocuparemos por cantidad de CO2 enviado a la atmósfera por los camiones para mantenerlos a un nivel mínimo y óptimo para el medio ambiente.

- **Estado:**

Utilizar la vía cumpliendo todas las leyes, tanto viales como de trabajadores y permisos laborales que permitan tener a la compañía en orden con todas las regulaciones estatales.

IV.B. Matriz de Demandas Actuales y Futuras

Cuadro 15.

Cuadro de Demanda Actual

DEMANDA ACTUAL			
TIPO	EMPRESA	DETALLE DE ACTIVIDAD	LOGO
Combustibles:	Petrocomercial	La Empresa Nacional de Comercialización y Transporte de Petróleos del Ecuador, Petrocomercial, es parte de un holding de empresas que llevan adelante la ejecución de políticas de la industria petrolera ecuatoriana. Dentro de esta estructura organizacional, Petrocomercial se encarga de transportar, almacenar, comercializar y garantizar el oportuno y normal abastecimiento de los derivados del petróleo en todo el país.	

Granos:	Agripac SA.	Somos la empresa líder en comercialización de insumos para la agroindustria en Ecuador. Tenemos la visión de consolidar al Grupo Agripac en el país y en toda América Latina, enfocando nuestro futuro en el cliente como base del éxito del negocio. Con esta premisa, cumplimos con la misión de ofrecer soluciones integrales a través de la provisión de insumos de alta calidad gracias a nuestra filosofía de servicio permanente.	
	Expalsa SA.	La corporación Expalsa está especializada en la producción y exportación de productos agrícolas y acuícola desde 1983 en la línea Convencional y orgánica. En particular, nuestro departamento de control de calidad garantiza que todos nuestros productos son en conformidad con las expectativas de clientes y consumidores finales.	
	Gisis SA.	Lo posible ya esta hecho; lo futuro lo estamos haciendo; para lo que parece imposible solo es cuestión de tiempo y esfuerzo” Producir alimentos balanceados del más alto valor agregado, en calidad y precios. Estar a la vanguardia de la tecnología con el fin de ofrecer productos requeridos por el mercado así como ofrecer diversas alternativas que satisfagan necesidades particulares. Mantenernos líderes en el mercado de alimentos extraídos para consumo animal buscando siempre la excelencia a lo largo del tiempo, creando valor con integridad y esfuerzo.	
	Grasas Unicol SA.	Con el fin de llenar una necesidad en la industria de alimentos balanceados. Para esa época se intensifica la crianza de animales de granja como aves y cerdos, y se inicia la explotación camaronera en cautiverio. Nutril S.A. se inicia con una infraestructura de producción acorde a la época en tecnificación, produciendo alimentos tanto en amasijo como en pellet. Con el paso de tiempo la tecnología cambia y se perfecciona. Con lo que Grasas Unicol se pone a la vanguardia en tecnología de procesamiento y empieza a producir alimentos en base a presión hidrotérmica computarizada.	
	Pronaca	PRONACA es una empresa orgullosamente ecuatoriana, que alimenta bien y genera desarrollo en el sector agropecuario con responsabilidad social y ambiental	
Frutas:	Corporación Noboa	Sector la Julia, encargada de la producción y exportación de frutas	

IV.C. Demandas Actuales y futuras

La demanda actual, como se puede observar, está focalizada en el transporte de materia prima. Estas empresas son las principales en sus mercados, por lo que sus niveles de producción son masivos y requieren un movimiento diario de carga durante todo el año. Las demandas futuras del sector industrial no variarán mucho debido a que la producción siempre necesitará materia prima, de la misma forma el transporte de banano o frutas.

Su única variación en un futuro es que amplíen su producción para abastecer mercados extranjeros con productos con un mayor valor agregado, con lo que el transporte se dará desde las plantas hacia los puertos, con un diferente sistema de empaquetado.

IV.D. Análisis Integración

IV.D.1. Cinco Fuerzas de Porter

Riesgo de ingreso de Competidores Potenciales.- el riesgo de competidores potenciales está medido principalmente por los trámites necesarios para formar una cooperativa de transporte pesado, ganar licitaciones anuales para el transporte de combustible en Petrocomercial, así como el nivel de inversión requerido para adquirir los camiones que están en un promedio de cien mil dólares cada uno.

Es por eso que se debe mantener una óptima flota de camiones siempre renovados para lograr mantener un servicio eficiente y ganar las licitaciones anuales.

Rivalidad entre firmas establecidas.- La competencia que existe en el mercado es limitada. Existen pocas empresas constituidas de transporte con un esquema organizacional y una imagen empresarial, por lo que esta pelea con la competencia no existe. Todo el mercado de la provincia del Guayas es repleto de pequeños empresarios que cada persona posee y conduce su propio camión, con unidades antiguas y de poca confianza, por lo que es factible presentar una propuesta con una categoría muy superior, que es altamente aceptada por las grandes empresas en el mercado.

Poder de negociación de compradores.- En este mercado los compradores o nuestros clientes son los que controlan los precios debido al enorme volumen de carga que manejan, ellos tienen a su disposición un número importante de camiones que pueden contratar, con algunas de estas empresas se ha logrado fijar fletes que sean convenientes para ambas partes, siempre y cuando el número de unidades que trabajen para ellos sea importante.

Poder de negociación de los proveedores.- Nuestros proveedores son empresas que nos proveen de repuestos, gasolina, llantas y reparación, en la mayoría de estos establecimientos ya se posee un descuento y financiamiento significativo debido al volumen de compra mensual, por lo que un incremento en la flota nos dará mayor ventaja en la negociación de precios.

La Productos sustitutos.- En la industria los productos sustitutos existen pero no realizan mayor volumen, por ejemplo el servicio transporte fluvial donde tampoco existe ninguna

empresa que movilice un tonelaje importante de carga, y es restringida para muchas empresas ya que no todas tiene salida fluvial.

En el área del transporte de combustible existe un sustituto importante que es la creación del poliducto interprovincial, que terminaría con el transporte de combustible por carretera, este plan ya está en estudios, por lo que este medio solo tiene un periodo máximo de 5 años hasta culminar la obra.

IV.D.1.a. Cuadro de Análisis Porter

ANALISIS PORTER		
	Oportunidad / Amenaza	Estrategia
Riesgo de ingreso de competidores potenciales	Amenaza baja	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. Mantener en óptimas condiciones a nuestros camiones para brindar siempre un trabajo de primera calidad.
Rivalidad entre firmas establecidas	Amenaza media	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de Maquinaria. Dar la vida útil a los camiones un máximo de 5 años. • Eficiencia. Ser eficientes en toda la estructura de la empresa para disminuir al máximo los costos. • Mantenimiento. Realizar el mantenimiento adecuado a cada

		uno de los camiones para así reducir el riesgo de avería y de fallo al cliente.
Poder de negociación de compradores	Oportunidad baja	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento.- Llegar a ofrecer a nuestros clientes un número suficiente de camiones para tener el poder de negociación a nuestro favor.
Poder de negociación de los proveedores	Oportunidad baja	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento. Con el crecimiento de la flota, se obtienen cada vez mayores descuentos y financiamiento.
La Productos sustitutos	Oportunidad media baja	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticamente no hay servicios sustitutos en nuestra área. Únicamente la creación del poliducto que terminaría con el transporte terrestre de combustibles.

Realizado por: Juan Pablo Correa

IV.D.2. FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenemos 40 Años de experiencia en el mercado. • Tenemos una flota de 14 camiones nuevos con sistema de rastreo integrados en cada uno de ellos. • La empresa cuenta con crédito de sus proveedores. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas con el control de pagos. • Problemas con el Control de Choferes. • Dificultades logísticas de mal entendimiento entre directivos. • Mala toma de decisiones para la atención del cliente. • Mala toma de decisiones para ofrecer el servicio.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a nuevos mercados o segmentos. • Contratos con empresas públicas y privadas. 	<p>Estrategias para mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante y de calidad. • Revisión continua de los procesos. 	<p>Estrategias para minimizar las Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar herramientas tecnológicas que ayuden con el control logístico, contable y

<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar mucha importancia al bienestar de nuestros empleados. • Incrementar la flota. • Licitación en diferentes partes del Ecuador. 	<p>de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De la misma forma implementar el CMI (Cuadro de mando Integral) para beneficiar la toma de decisiones gerenciales buscando siempre su crecimiento y sostenibilidad.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de alzas en los aranceles a las importaciones. • Incremente la competencia especializada. • Las fábricas adquieran su propio transporte. • Perder Licitaciones estatales 	<p>Estrategias para mitigar las Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener siempre la eficiencia de los procesos para brindar el mejor servicio • Mantener nuestra flota nueva y competitiva para todas las licitaciones existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un esquema organizacional, detallando de mejor manera la responsabilidad de cada miembro en la empresa.

Realizado por: Juan Pablo Correa

IV.E. Directrices de la Empresa

IV.E.1. Misión, Visión y Valores Organizacionales

IV.E.1.a. Visión

Transportes Correa es la empresa de transporte número uno en el país, con la flota más grande del Ecuador, estando siempre dispuestos a ofrecer nuestros servicios con seguridad y puntualidad.

IV.E.1.b. Misión

Trabajamos para brindar servicios de transporte de manera puntual y segura, ofreciendo un servicio eficiente con personal capacitado y con varios años de experiencia, trabajando con maquinaria de última tecnología para satisfacer todas sus necesidades de envío y entrega de su carga.

IV.E.1.c. Valores

- 1.- CALIDAD: En todos los ámbitos de cada uno de los viajes que realizamos.
- 2.- JUSTICIA: Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.

- 3.- INNOVACIÓN: Continuidad de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.
- 4.- PUNTUALIDAD: En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- 5.- COHERENCIA: Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.
- 6.- COMUNICACIÓN: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- 7.- CONFIANZA: En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- 8.- COMPROMISO: Con nuestros clientes, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

CAPITULO V IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE NORTON Y KAPLAN.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, en lugar de basarse en estados financieros que nos cuentan historias con hechos y acontecimientos que ocurrieron en el pasado, así veía la era industrial a sus empresas para las cuales las inversiones en las capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

El cuadro de mando integral complementa los indicadores Financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. (Norton y Kaplan;21)

Con un enfoque basado en su visión y estrategia de una organización, el cuadro de mando integral contempla la organización desde 4 perspectivas: La financiera, la del Cliente, la del Proceso Interno, y la de Formación y Crecimiento.

De esta forma la empresa Transportes Correa implementará sus estrategias enfocando siempre el desarrollo de la visión, para plantear cada una de sus decisiones pensando constantemente en el desarrollo futuro de la organización.

Para **esto** la Visión de la compañía se tiene que traducir en indicadores medibles que analicen constantemente el rumbo de desarrollo de la visión en cada uno de sus departamentos, tal como se lo detalla a continuación a través de un conjunto de procedimientos que nos permitirá realizar la implementación del Cuadro De mando Integral.

V.A. Calificar y traducir la visión en estrategia

Visión: Transportes Correa es la empresa de transporte número uno en el país, con la flota más grande del Ecuador, estando siempre dispuestos para ofrecerle nuestros servicios con seguridad y puntualidad.

V.B. Perspectivas:

V.B.1. Perspectiva financiera:

Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y rentabilidad que en nuestro caso son ganancias altas y sostenidas que se verán reflejados por sus flujos de caja, rendimientos de la inversión, utilidad neta. La perspectiva financiera estará focalizada en el crecimiento sostenido de la compañía para lo que se traduce estratégicamente en:

Aumento de unidades de Transporte.

Aumento en el cupo de mercado, que se medirá con el porcentaje de ventas en los distintos mercados, grupo de clientes y regiones seleccionadas.

Se medirá la rentabilidad y el flujo de caja para monitorear la mejora de los rendimientos de la inversión.

La dimensión de riesgo de la estrategia para medir cual es el mejor camino a tomar en selección de regiones y tipo de transporte a realizar.

V.B.2. Perspectiva del cliente:

Para **esto** la empresa Transportes Correa se centrará en el crecimiento del transporte de combustible y grano, donde siguiendo la trayectoria de la visión de la empresa se analizarán los siguientes factores estratégicos:

Satisfacción de los clientes.

Fidelidad del cliente.

Posicionamiento de marca.

Rentabilidad de los clientes.

V.B.3. Perspectiva del proceso interno:

Se analizarán los factores más críticos de la empresa a la hora de conseguir los objetivos estratégicos, esto medido de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y en la mejora de nuestros procesos logísticos para brindar el mejor servicio posible.

Entregas a tiempo.

Aumento de Productividad.

Menor reparación de Maquinaria.

Mejora de Procesos Logísticos.

Aumento de vehículos.

V.B.4. Perspectiva de formación y crecimiento

En la última perspectiva se desarrollarán los objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Mejora de procesos de comunicación entre empleados.

Contratar y retener personal adecuado.

Capacitaciones constantes.

Mejora de procesos logísticos a través del esquema de organigrama de la organización.

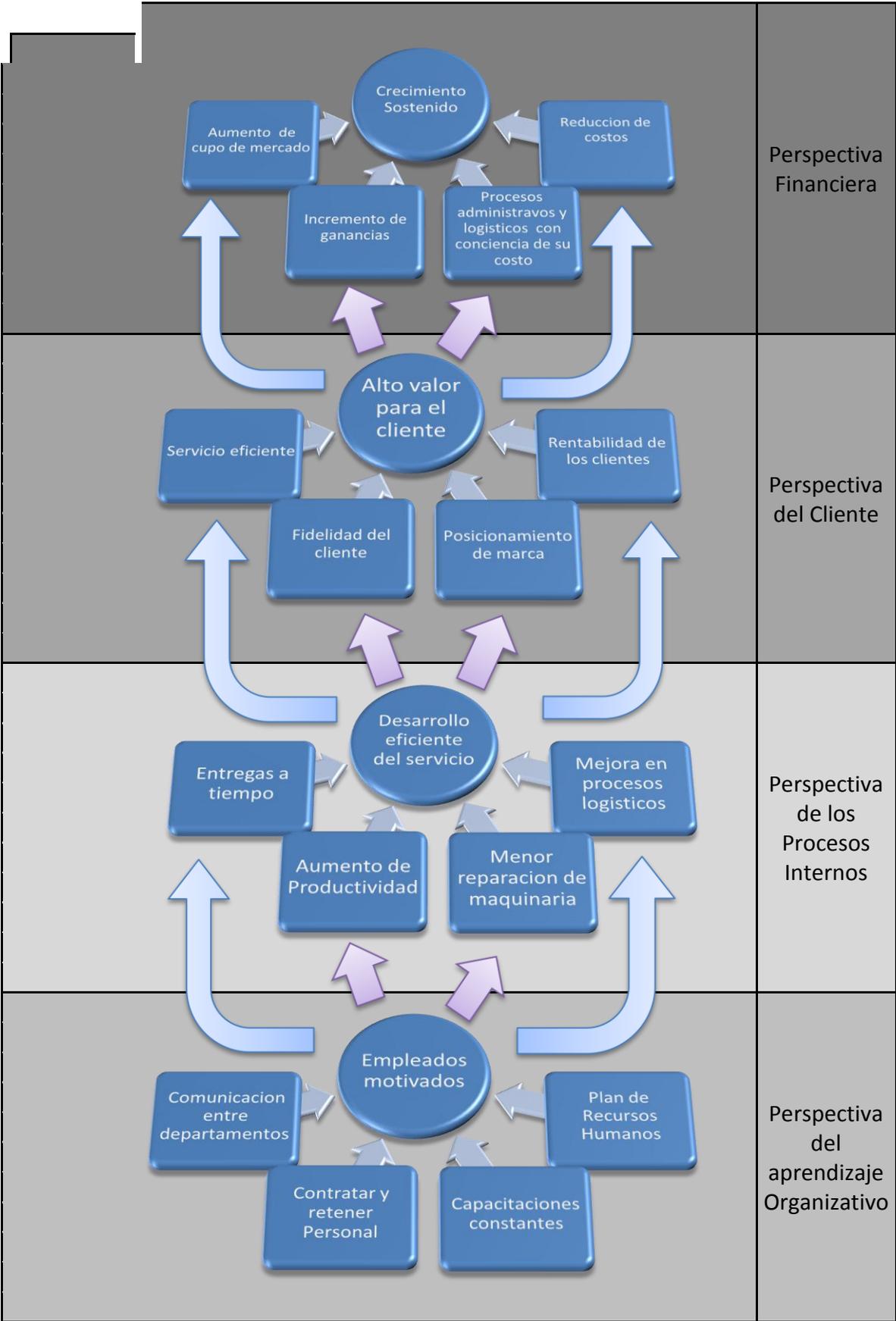
V.C. Desarrollo de indicadores

V.C.1. Causas, efecto y equilibrio

Para desarrollar la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto estas se expresan de la siguiente manera:

Si al personal de Transportes Correa se logra mantener un balance centrado por el organigrama de la empresa, donde cada uno de sus empleados sepan con quien dirigirse y quien puede atender sus necesidades, conjuntamente con una base de personal con experiencia, años de trabajo en la empresa y capacitado, al igual que departamentos que posean herramientas tecnológicas que les permitan mantener la comunicación constante entre cada una de las áreas. Todos estos factores nos brindarán Empleados Motivados, que a su vez desarrollarán de manera más eficiente su trabajo, realizando sus entregas a tiempo así como el aumento del número de viajes realizados a la semana, cuidando de mejor manera sus vehículos y mejorando los procesos logísticos de la empresa, para alcanzar un desarrollo eficiente del servicio; lo que conlleva a lograr un servicio eficiente, fidelidad en el cliente, posicionamiento de nuestra marca y brindar una mayor rentabilidad a nuestros clientes, para de esta forma lograr que nuestra empresa sea reconocida con un alto valor para el cliente; lo que repercute en la perspectiva financiera de la empresa, brindándonos un aumento en el cupo de mercado, incremento en las ganancias, procesos administrativos y logísticos con conciencia de sus costos, así como en el crecimiento de la flota de vehículos, con lo que lograremos un crecimiento sostenido de la compañía para alcanzar su visión y metas.

Figura 8

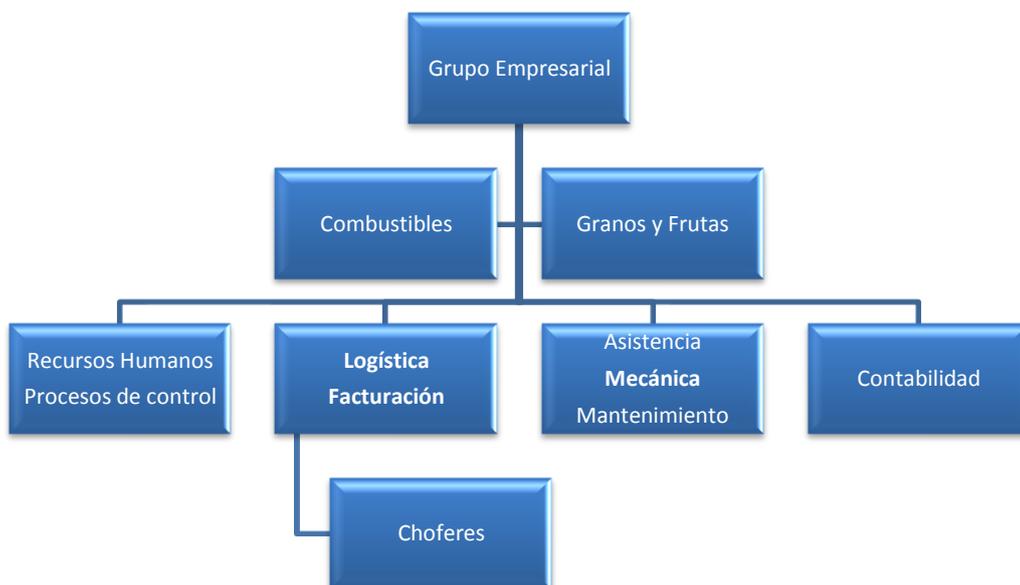


Realizado por: Juan Pablo Correa

V.D. Establecer el cuadro de mando Global.

Como primer paso se realizará un diagrama de la organización y de sus departamentos para que sus colaboradores entiendan y vean claramente como la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos los días.

Figura 9



Realizado por: Juan Pablo Correa

El éxito de una empresa esta en tener un indicador concreto que suele verse influido por distintas actividades realizadas por diferentes unidades en varios niveles de la organización. Si se supone que la mayor cantidad posible de empleados, pueden ver como su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados con sus

indicadores al más alto nivel, estos tienen que detallarse al máximo dentro de la estructura de la organización. (Wetter; 89)

V.E. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.

Cuadro 16.

Objetivos Estratégicos	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	Indicadores de efecto	Indicadores causa
Financieros		
Aumento de cupo de mercado	Porcentaje de aumento de clientes y ventas	
Incremento de ganancias	Porcentaje de Aumento de Utilidad	
Procesos administrativos y logísticos con conciencia de su costo	Rendimiento del Capital Empleado	
Aumento de número de vehículos	Total activos Fijos	
Clientes		
Servicio Eficiente	Cuota de Mercado	Encuestas a clientes
Fidelidad del cliente	Cuota de Mercado	Encuestas a clientes
Posicionamiento de marca	Índice de imagen de marca	Encuestas a clientes
Rentabilidad de los clientes	Gastos por servicio	
Procesos Internos		
Entregas a tiempo	Porcentaje de entregas a tiempo	
Aumento de productividad	Número de viajes realizados	
Menor reparación de maquinaria	Numero de averías	

Mejora de procesos Logísticos	Menor número de quejas externas	
Formación		
Comunicación entre departamentos	Porcentaje de satisfacción Personal	Encuestas a trabajadores para conocer nivel de satisfacción personal
Contratar y retener personal	Porcentaje de rotación de personal	Encuestas a trabajadores para conocer nivel de satisfacción personal
Capacitaciones constantes	Numero de capacitaciones efectuadas	Programa de superación personal
Guiarse por el organigrama de la empresa	Menor número de quejas internas	

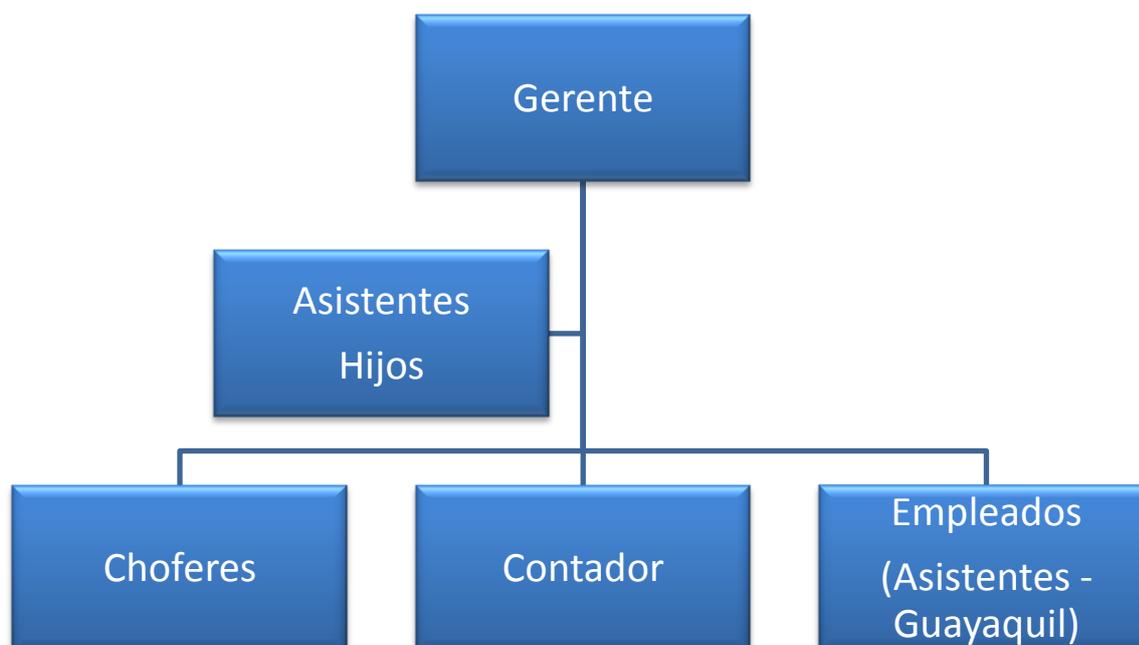
Realizado por: Juan Pablo Correa

CAPITULO VI ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

VI.A. Estructura de la organización

La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. (Soriano; 54)

Figura 10

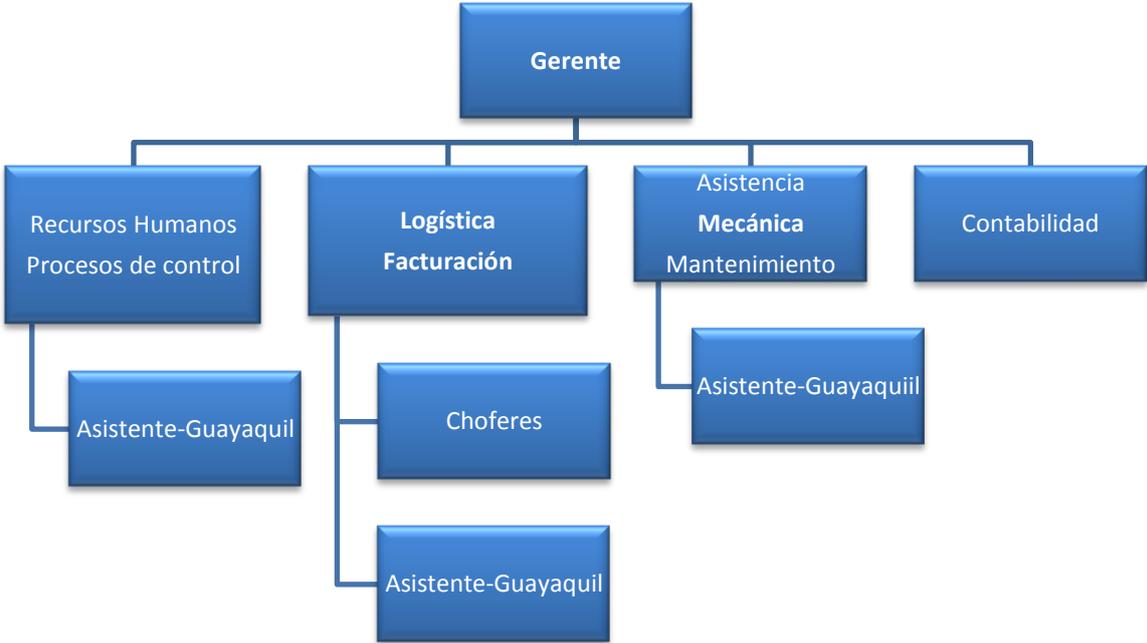


Realizado por: Juan Pablo Correa

La empresa Transportes Correa mantiene el esquema familiar, donde el propietario es el gerente y todos los miembros de la familia realizan todas las diligencias que necesiten realizarse. Lo que trae muchos problemas debido a que no se conoce con exactitud qué es lo que cada miembro de la empresa debe realizar, y se encuentran con tareas inconclusas y con discusiones internas.

Para poder lograr un mayor orden en las funciones de cada uno de las partes se propone lo siguiente:

Figura 11



Realizado por: Juan Pablo Correa

Por más pequeña que sea una organización, se debe establecer una estructura que permita laborar de manera estratégica y correcta, delegando funciones concretas a cada puesto de trabajo, sobre todo, para una empresa que se encuentra en etapa de crecimiento.

Luego de realizar los diferentes análisis de mercado y estratégicos de la empresa “Transportes Correa”, se plantea una estructura nueva. Estructura que define los departamentos que maneja la empresa y los separa para poder establecer funciones respectivamente.

VI.B. Análisis y Valoración de Puestos

El análisis de puestos se refiere a la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, así como de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. El análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para poder desempeñar dichas tareas.

El principal objetivo del análisis de puestos es que clasifica las actividades en grupos, delimitando sus fronteras, planteando conocimientos, habilidades y responsabilidades que permitan alcanzar los objetivos.

La estructura de análisis de puestos para la empresa “Transportes Correa” se compone:

Choferes:

- **Requisitos intelectuales:**
 - Instrucción Básica: Escolar

- Experiencia: referencias de trabajo y referencias personales
- **Requisitos Físicos:**
 - Destrezas: agilidad, limpieza, organización.
- **Responsabilidades:**
 - Responsable por su camión a cargo
 - Manejo y orden de guías
 - Estar a tiempo en la carga y descarga de la mercadería de los clientes
 - Limpieza del vehículo
- **Condiciones de Trabajo:**
 - Remuneraciones justas
 - Beneficios de ley
 - Capacitaciones constantes
 - Buen ambiente de trabajo

 **Contador:**

- **Requisitos intelectuales:**
 - Instrucción Básica: Profesional en Contabilidad
 - Experiencia: dos años en cargos similares. Referencias de trabajo y referencias personales
- **Requisitos Físicos:**
 - Destrezas: organización.
- **Responsabilidades:**
 - Manejo de sueldos
 - Manejo de capacitaciones
 - Manejo de Impuestos

- Manejo de personal
- **Condiciones de Trabajo:**
 - Remuneración Justa
 - Beneficios de Ley
 - Capacitaciones constantes
 - Buen Ambiente de Trabajo

 **Recursos Humanos:**

- **Requisitos intelectuales:**
 - Instrucción Básica: Profesional en Administración y Recursos Humanos
 - Experiencia: dos años en cargos similares. Referencias de trabajo y referencias personales
- **Requisitos Físicos:**
 - Destrezas: referencias profesionales.
- **Responsabilidades:**
 - Análisis de costos y precios
 - Análisis de desempeño de empleados
 - Manejo de métodos de contratación
 - Manejo del bienestar de los empleados
- **Condiciones de Trabajo:**
 - Remuneración Justa
 - Beneficios de Ley
 - Capacitaciones constantes

- Buen Ambiente de Trabajo

Logística

- **Requisitos intelectuales:**
 - Instrucción Básica: Profesional en Administración y Logística
 - Experiencia: dos años en cargos similares. Referencias de trabajo y referencias personales
- **Requisitos Físicos:**
 - Destrezas: referencias profesionales.
- **Responsabilidades:**
 - Manejar la organización diaria de los camiones en las diferentes empresas
 - Facturación
 - Comunicación con los choferes para mantener el orden y el buen ambiente de trabajo
- **Condiciones de Trabajo:**
 - Remuneración Justa
 - Beneficios de Ley
 - Capacitaciones constantes
 - Buen Ambiente de Trabajo

Mantenimiento

- **Requisitos intelectuales:**
 - Instrucción Básica: Profesional en Ing. Mecánica

- Experiencia: dos años en cargos similares. Referencias de trabajo y referencias personales
- **Requisitos Físicos:**
 - Destrezas: referencias profesionales.
- **Responsabilidades:**
 - Control de inventario de repuestos
 - Adquirir los repuestos necesarios para las reparaciones
 - Realizar el mantenimiento de los camiones a tiempo
 - Encargarse del camión en caso de accidente
- **Condiciones de Trabajo:**
 - Remuneración Justa
 - Beneficios de Ley
 - Capacitaciones constantes
 - Buen Ambiente de Trabajo

 **Asistente:**

- **Requisitos intelectuales:**
 - Instrucción Básica: Estudios Secundaria
 - Experiencia: dos años como chofer. Referencias de trabajo y referencias personales
- **Requisitos Físicos:**
 - Destrezas: organización
- **Responsabilidades:**
 - Responder a las llamadas de cada uno de los departamentos para solucionar sus problemas en la ciudad de Guayaquil

- Comunicar a sus superiores de la existencia de problemas de mecánicos como personales de los empleados y camiones.
- Tener conocimiento de mecánica para atender los daños de los camiones y poder asistirlos
- **Condiciones de Trabajo:**
 - Remuneración Justa
 - Beneficios de Ley
 - Capacitaciones constantes
 - Buen Ambiente de Trabajo

El análisis de puestos es importante para el buen desarrollo de una empresa porque ayuda a mejorar la selección y colocación del empleado con más exactitud. Permite conocer las funciones a realizar y lo necesario para ello.

Se enfoca directamente en ayudar a desarrollar actividades como:

- ✚ Reclutamiento correcto de personal.
- ✚ Correcta selección de programas de capacitación y desarrollo profesional y personal.
- ✚ Constante análisis de funciones.
- ✚ Análisis de salarios y motivación.
- ✚ Para fines contables y presupuestales.
- ✚ Para ejecutar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- ✚ Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos

VI.C. Valoración de Puestos

Cuadro 17

Factores	Gerente	R.H.	LOG.	MANT.	CONT.	ASIST.	CHOFER
Formación Profesional	5	5	4	5	5	1	5
Exigencia Física	2	2	3	4	1	3	5
Exigencia mental	5	5	5	5	5	5	5
Limpieza	3	3	3	4	3	4	5
Organización	5	5	5	5	5	5	5
Trabajo bajo presión	5	3	5	3	3	3	5
Total	25	23	25	26	22	21	30

Realizado por: Juan Pablo Correa

Los rangos de valoración van del 1 al 5, siendo 1 el grado de menor importancia y 5 el de mayor importancia.

VI.D. Manual de Funciones

En la estructura nueva se definen los siguientes departamentos:

- Gerente: El gerente propietario estará a cargo de controlar todos los departamentos, para tomar las decisiones apropiadas.
- Recursos Humanos – Procesos de Control: Este departamento estará a cargo del control del bienestar de los choferes, desde sus pagos mensuales, el control de sus contratos, pago a seguros y todo relacionado para lograr el bienestar de los empleados de la empresa. En los procesos de control esta persona estará encargada de realizar un conteo de los números de viajes realizados para saber con exactitud el sueldo de cada uno de los choferes, así como mantener procesos legales como pago de horas extras y documentos de constancia para las diferentes actividades.
- Logística / Facturación: Estas personas estarán encargadas del control de los viajes decidiendo que camión y chofer realizará los viajes previstos, los que tendrán que comunicarse constantemente con los choferes para lograr movilizarlos de manera ordenada cumpliendo con lo solicitado por nuestros clientes. De igual manera tendrán que realizar la facturación de los viajes.
- Asistencia Mecánica/Mantenimiento: Este departamento estará a cargo del mantenimiento de los camiones así como de los vehículos utilizados para el trabajo, tareas que van desde la compra de repuestos, cambios de aceite, hasta los permisos necesarios para ponerlos en circulación.

- Contadora: Llevar la contabilidad de la empresa.
- Asistentes Guayaquil: Empleados a cargo de asistir a los choferes como a sus superiores en cualesquier necesidad que ellos tengan y no se encuentren en la ciudad de Guayaquil.
- Choferes: Encargados de conducir los camiones, y cumplir con las normas de la empresa como la de los clientes.

VI.E. Sistema de Remuneraciones y compensaciones

Los sistemas utilizados por la compañía para el pago a sus colaboradores están brindados de acuerdo a un sueldo básico más las comisiones por desempeño.

En el departamento de choferes que son los motores de la empresa, trabajan con un sueldo básico más los beneficios de ley y horas extras, además se mantendrá un paquete adicional de comisiones dependiendo del número de viajes realizados.

En el resto de áreas se trabajan con sueldos básicos, más los beneficios de ley.

VI.F. Programa de formación y desempeño

En el área de formación nuestros empleados reciben una capacitación constante de mecánica, y procedimientos de emergencia que deben realizar para su bienestar y del vehículo, adicional se implementó una campaña de concientización del consumo del alcohol y drogas.

1. Criterios de Motivación

Los criterios de motivación están dados por el paquete de comisiones a nuestros empleados, así como un bono extra cada mes al chofer con mayor productividad. Este paquete de comisiones está dado por el viaje extra realizado, nuestra empresa requiere que realicen 5 viajes a la semana, y cada viaje extra será remunerado, de esta forma los choferes se esforzarán día a día para alcanzar un mayor sueldo cada semana, lo que repercute en nuestras ganancias.

CAPÍTULO VII INGENIERÍA DEL PROYECTO

VII.A. Base Legal

Para poder realizar el transporte por carreteras es necesario un gran número de condiciones legales: Para que los camiones puedan tener los permisos necesarios para poder trabajar en cualquier institución gubernamental o privada, la Comisión Nacional de Transito exige que éstos tienen que formar parte de una cooperativa de transporte, ciertas cooperativas de transporte cobran entre 3000 y 5000 dólares la inclusión de un camión en sus cooperativas. Actualmente los papeles de Cooperativa de transporte pesado para la empresa Transportes Correa se encuentra en trámites, por lo que se trabaja conjuntamente con las cooperativas Cortialva y TransMolina.

Después de ser parte de una cooperativa de transporte, el Servicio de Rentas Internas exige que ninguna persona natural pueda realizar el servicio de transporte de carga pesada, por lo que se procede a tramitar el permiso de operación, para lo cual es necesario cumplir con todos los reglamentos del IESS, tanto de Empleador como de sus empleados. Consecutivamente obtener el permiso de operación que se tramita en la ciudad de Quito-Ecuador se tramita el RUC de compañías de transporte pesado por carretera. Adicionalmente se realizan los trámites de circulación que cumple al pie de la letra la ley de la Agencia Nacional de Transito del Ecuador que exige:

Matrícula y SOAT del año del vehículo.

Licencia profesional del conductor.

Permiso de pesas y medidas de cabezal como de remolque.

Certificados de calificación de tanques y furgones.

VII.B. Procedimiento inicial

Transportes Correa actúa de la siguiente manera:

En el transporte de combustible: para realizar el transporte de combustible, Petrocomercial licita cupos de transporte para los que se requiere una serie de procedimientos. Además de los temas legales de la compañía, el camión como tanque y chofer tienen que calificar dentro de los requerimientos que exige Petrocomercial para lo que se realizan calificaciones de los tanques y cabezales realizados por la DNH, así como pruebas psicológicas de los choferes.

Una vez calificado y concursado, Petrocomercial aprueba la realización del servicio de transporte de carga pesada, donde la demanda de combustible en la ciudad determina los números de viajes a realizar. Como media promedio se realizan 14 viajes por mes de ida y vuelta ya sea a Guayaquil o a Pascuales para depositar el combustible que viaja en tanques de 10000 galones, este viaje es remunerado por los kilómetros recorridos.

En el transporte de granos se trabaja de una manera muy similar en todas las empresas, tanto en Expalsa, Gisis o Pronaca, estas realizan el transporte de sus materias primas desde el puerto o desde sus bodegas de acopio hacia la fábrica, las mismas que consideran el flete dependiendo del peso transportado.

Para el viaje del banano se pone a la disposición de la empresa Transmabo que es una de las empresas del grupo Noboa donde ellos envían a las diferentes haciendas con un contenedor vacío para regresar cargado al puerto, la ventaja de trabajar en las bananeras es que el chasis y contenedor pertenece a la empresa bananera, por lo que solo se necesita el cabezal.

VII.C. Inversiones en equipamiento que den soporte a las ventas

Figura 12.



El equipamiento de la empresa consta de:

- Tres camiones Jac HFC4181K3R1

Figura 13.



Cuadro 18

Especificaciones:

MOTOR	TECNOLOGIA MAN WD 615.44. 6 CILINDROS EN LINEA
ALIMENTACION	TURBO INTERCOOLER CON BOMBA DE INYECCION LINEAL
DESPLAZAMIENTO	9.726 CC
FRENO DE MOTOR	A LAS VALVULAS
MAXIMA POTENCIA	330 HP 2.400 RPM
LONGITUD TOTAL	6.226 MM
ANCHO TOTAL	2.495 MM
ALTURA MAXIMA	3.180 MM

- Siete Tracto-Camiones Jac HFC4253K3R1

Figura 14



Especificaciones:

Cuadro 19

Motor	
Tipo	Diesel, 6 cilindros en línea. Turbo Intercooler
Marca	Weichai
Modelo	WP10 - 375
Norma Emisión	Euro 3
Sistema de inyección	Directa Common Rail, Bosch
Nro. De cilindros	6
Cilindrada (cc)	9.726
Potencia max. (HP)	375 a 2.200 r.p.m.
Torque máximo (Nm)	1.460 de 1.200 a 1.600 r.p.m.

Relación compresión	17:00
Ejes	
Tipo	Doble reducción
Delantero	Acero Forjado Tipo I, capacidad 7.000 Kg
Trasero	Tipo banjo, capacidad 26.000 Kg.
Relación final	4,8 : 1

- Un Tracto-camión Mac Granite

Figura 15



Cuadro 20

Especificaciones:

Marca	MAC
Tipo	CABEZAL-T
Año	2009
Carrocería	METALICA
Motor, Marca	VOLVO
Color	BLANCO
Combustible	DIESEL
Toneladas	30
Modelo	GRANITE
Cilindraje	30000
Matricula, Año	2010

- Tres Tracto-Camiones Internacional 90

Figura 16



- Adicional la empresa posee 11 chasis Nuevos con su respectivo furgón. 3 Auto-tanques de 10000 galones.

Figura 16**Figura 17**

VII.D. Balance de personal

La empresa Transportes Correa actualmente posee un personal de 22 personas detalladas de la siguiente manera:

Cuadro 21.

Nombre de la persona	Cargo
Jaime Rodrigo Correa Espinoza	Gerente general
José Esteban Correa Bustamante	Jefe de logística
Jaime Marcelo Correa Bustamante	Jefe de Recursos Humanos
Jaime Andrés Correa Bustamante	Jefe de Mantenimiento
Juan Pablo Correa Bustamante	Jefe de Financiero

Gustavo Puga	Chofer
Abraham Alvarado	Chofer
Orlando Pérez	Chofer
Agustín Márquez	Chofer
Ángel Muñis	Chofer
Galo García	Chofer
Luis Quinto	Chofer
Pablo Marino	Chofer

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
--------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Napo Garay	Chofer
Luis Amoroso	Chofer
Emilio Zumba	Chofer
Orlando Macías	Chofer
Guido García	Chofer
Gustavo Puga	Chofer
Ing. Julio Muy	Contador
Julio Troya	Asistente
Oscar Arboleda	Asistente

VII.E. Proyección de ventas para cinco años

La proyección de ventas para los siguientes años calculando un aumento de un 15% se verá de la siguiente manera

Cuadro 22.

Ventas	\$1,422,000	\$1,564,200	\$1,720,620	\$1,892,682	\$2,081,950	\$8,681,452
--------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------------

Realizado por: Juan Pablo Correa

VII.F. Balance de insumos generales

Cuadro 23.

INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	COSTO	TOTAL
	MENSUALES	ANUALES	UNITARIO	ANUAL
COMBUSTIBLE	250	3,000	\$50.00	\$150,000
COMIDA	392	4,704	\$10.00	\$47,040
LLANTAS	25.67	308	\$450.00	\$138,597
PEAJE	420	5,040	\$12.00	\$60,480
CAMBIO DE ACITE DE MOTOR	14	168	\$120.00	\$20,160
CAMBIO DE ACIETE DE CAJA y CORONA	3.50	42	\$150.00	\$6,300
HUNTER	14	168	\$500.00	\$84,000
LAVADORA	28	336	\$30.00	\$10,080
BULCANIZADORA	28	336	\$6.00	\$2,016
MATRICULA	14	168	\$700.00	\$117,600
REPUESTOS Y MATERIALES	100	1,200	\$40.00	\$48,000
TOTALES				\$684,273

Realizado por: Juan Pablo Correa

Cuadro 24.

RESUMEN	TOTALES
Insumos Directos	\$684,273
Mano de Obra Directa	\$117,600
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$801,873

Planificación del proceso																				
Entendimiento del contexto																				
Visión, valores y misión de la empresa																				
Revisión de los puntos fuertes y débiles de las oportunidades y amenazas																				
Discusión de opciones estratégicas y objetivos																				
Estructura de la Organización																				
Introducción del cuadro de mando integral																				
Arquitectura del programa de indicadores																				
Definir los objetivos estratégicos																				
Seleccionar indicadores estratégicos																				
Construir plan de implementación																				

CAPÍTULO VIII ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El análisis financiero de la empresa Transportes Correa se realizó con los valores reales de los años 2010 y 2011 con lo que se ha proyectado para el cálculo hasta el 2015 a continuación se presentan los datos de estas proyecciones.

VIII.A. Estado de Resultados proyectado

Estado de Resultados Proyectado

Cuadro 27

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$1,422,000	\$1,564,200	\$1,720,620	\$1,892,682	\$2,081,950	\$8,681,452
(Costos Directos)	\$801,873	\$882,061	\$970,267	\$1,067,294	\$1,174,023	\$4,895,518
Utilidad Bruta	\$620,127	\$682,139	\$750,353	\$825,388	\$907,927	\$3,785,934
(Costos Indirectos)	\$63,600	\$69,960	\$76,956	\$84,652	\$93,117	\$388,284
Utilidad Operativa	\$556,527	\$612,179	\$673,397	\$740,737	\$814,810	\$3,397,650
Gastos de Administración y Ventas	\$39,600	\$43,560	\$47,916	\$52,708	\$57,978	\$241,762
Gastos Financieros	\$52,078	\$33,408	\$12,371	\$0	\$0	\$97,858
Depreciaciones y amortizaciones	\$242,150	\$242,150	\$242,150	\$242,150	\$242,150	\$1,210,748
Utilidad antes de Beneficios	\$222,699	\$293,061	\$370,961	\$445,880	\$514,683	\$1,847,283
15% Utilidades trabajadores	\$33,405	\$43,959	\$55,644	\$66,882	\$77,202	\$277,092
Utilidad antes de impuestos	\$189,294	\$249,102	\$315,316	\$378,998	\$437,480	\$1,570,191
25 % impuesto a la renta	\$47,324	\$62,276	\$78,829	\$94,749	\$109,370	\$392,548
Utilidad Neta	\$141,971	\$186,827	\$236,487	\$284,248	\$328,110	\$1,177,643
						\$1,079,785

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

VIII.B. Flujo de caja proyectado

Cuadro 28

Flujo de caja Proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$1,422,000	\$1,564,200	\$1,720,620	\$1,892,682	\$2,081,950	\$8,681,452
(Costos Directos)	\$801,873	\$882,061	\$970,267	\$1,067,294	\$1,174,023	\$4,895,518
(Costos Indirectos)	\$63,600	\$69,960	\$76,956	\$84,652	\$93,117	\$388,284
Gastos de Administración y Ventas	\$39,600	\$43,560	\$47,916	\$52,708	\$57,978	\$241,762
Flujo Operativo	\$516,927	\$568,619	\$625,481	\$688,029	\$756,832	\$3,155,888
Ingresos no operativos	\$1,236,291					\$1,236,291
Crédito	\$500,000					\$500,000
Aporte Propio	\$736,291					\$736,291
Egresos no operativos	\$1,516,305	\$305,521	\$333,759	\$161,631	\$186,572	\$2,503,789
Inversiones	\$1,236,291					\$1,236,291
<i>Activos Fijos</i>	\$1,211,150					\$1,211,150
<i>Capital de Trabajo</i>	\$25,141					\$25,141
Pago de dividendos	\$147,208	\$165,877	\$186,915	\$0	\$0	\$500,000
Gastos Financieros	\$52,078	\$33,408	\$12,371	\$0	\$0	\$97,858
Impuestos	\$80,728	\$106,235	\$134,473	\$161,631	\$186,572	\$669,640
Flujo No Operativo	-\$280,014	-\$305,521	-\$333,759	-\$161,631	-\$186,572	-\$1,267,498
FLUJO NETO	\$236,912	\$263,099	\$291,722	\$526,398	\$570,260	\$1,888,390
Flujo Acumulado	\$236,912	\$500,011	\$791,733	\$1,318,131	\$1,888,390	

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

VIII.C. Balance general Proyectado

Cuadro 29
Balance general Proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$262,053	\$525,152	\$816,874	\$1,343,272	\$1,913,531
Caja - Bancos	\$236,912	\$500,011	\$791,733	\$1,318,131	\$1,888,390
Inventarios	\$25,141	\$25,141	\$25,141	\$25,141	\$25,141
Activos Fijos Netos	\$969,001	\$726,851	\$484,702	\$242,552	\$403
Activos Fijos	\$1,211,150	\$1,211,150	\$1,211,150	\$1,211,150	\$1,211,150
(Depreciación acumulada)	-\$242,150	-\$484,299	-\$726,449	-\$968,598	-\$1,210,748
TOTAL ACTIVOS	\$1,231,054	\$1,252,003	\$1,301,575	\$1,585,824	\$1,913,934
Pasivos	\$352,792	\$186,915	\$0	\$0	\$0
Patrimonio	\$878,262	\$1,065,088	\$1,301,575	\$1,585,824	\$1,913,934
Aporte Futura Capitalización	\$736,291	\$736,291	\$736,291	\$736,291	\$736,291
Utilidad del Ejercicio	\$141,971	\$186,827	\$236,487	\$284,248	\$328,110
Utilidades Retenidas	\$0	\$141,971	\$328,797	\$565,284	\$849,533
PASIVO + PATRIMONIO	\$1,231,054	\$1,252,003	\$1,301,575	\$1,585,824	\$1,913,934

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

VIII.D. Estudio Técnico

Cuadro 30

Índices Financieros

Valor Actual Neto (VAN) proyecto	(Positivo)	\$50,736
Índice de Rentabilidad (IR)	(Mayor a 1)	1.04
Rendimiento Real (RR)	(Mayor a la T. Dcto)	4%
Tasa Interna de Retorno (Tir)	(Mayor a la T. Dcto)	13%

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

Cuadro 31

Ratios Financieros

Punto de Equilibrio	(Menor a 50%)	176466 (10%)
Índice de Liquidez	(Mayor a 1)	3.6

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

Cuadro 32

Razones

Cobertura Financiera	(Mayor a 1)	34.7
Inversión Total	(Mayor a 1)	2.7
Monto de Crédito	(Mayor a 1)	2.4
Monto de Inversión	(Mayor a 1)	1.0
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	14%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	4.5

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

VIII.F. Estado de Resultados Proyectado con la implementación del Cuadro de Mando Integral

Cuadro 33

Estado de Resultados Proyectado con la implementación del Cuadro de mando Integral

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$1,422,000	\$1,848,600	\$2,403,180	\$3,124,134	\$4,061,374	\$12,859,288
(Costos Directos)	\$801,873	\$1,042,436	\$1,355,166	\$1,761,716	\$2,290,231	\$7,251,422
Utilidad Bruta	\$620,127	\$806,164	\$1,048,014	\$1,362,418	\$1,771,143	\$5,607,866
(Costos Indirectos)	\$63,600	\$82,680	\$107,484	\$139,729	\$181,648	\$575,141
Utilidad Operativa	\$556,527	\$723,484	\$940,530	\$1,222,689	\$1,589,495	\$5,032,725
Gastos de Administración y Ventas	\$39,600	\$51,480	\$66,924	\$87,001	\$113,102	\$358,107
Gastos Financieros	\$52,078	\$33,408	\$12,371	\$0	\$0	\$97,858
Depreciaciones y amortizaciones	\$242,150	\$242,150	\$242,150	\$242,150	\$242,150	\$1,210,748
Utilidad antes de Beneficios	\$222,699	\$396,447	\$619,085	\$893,538	\$1,234,244	\$3,366,013
15% Utilidades trabajadores	\$33,405	\$59,467	\$92,863	\$134,031	\$185,137	\$504,902
Utilidad antes de impuestos	\$189,294	\$336,980	\$526,222	\$759,507	\$1,049,108	\$2,861,111
25 % impuesto a la renta	\$47,324	\$84,245	\$131,556	\$189,877	\$262,277	\$715,278
Utilidad Neta	\$141,971	\$252,735	\$394,667	\$569,631	\$786,831	\$2,145,833
						\$2,047,976

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

VIII.G. Flujo de caja proyectado con la implementación del Cuadro de Mando Integral

Cuadro 34

Flujo de caja proyectado con la implementación del Cuadro de Mando Integral

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$1,422,000	\$1,848,600	\$2,403,180	\$3,124,134	\$4,061,374	\$12,859,288
(Costos Directos)	\$801,873	\$1,042,436	\$1,355,166	\$1,761,716	\$2,290,231	\$7,251,422
(Costos Indirectos)	\$63,600	\$82,680	\$107,484	\$139,729	\$181,648	\$575,141
Gastos de Administración y Ventas	\$39,600	\$51,480	\$66,924	\$87,001	\$113,102	\$358,107
Flujo Operativo	\$516,927	\$672,004	\$873,606	\$1,135,688	\$1,476,394	\$4,674,618
Ingresos no operativos	\$1,236,291					\$1,236,291
Crédito	\$500,000					\$500,000
Aporte Propio	\$736,291					\$736,291
Egresos no operativos	\$1,516,305	\$342,998	\$423,704	\$323,908	\$447,414	\$3,054,328
Inversiones	\$1,236,291					\$1,236,291
<i>Activos Fijos</i>	\$1,211,150					\$1,211,150
<i>Capital de Trabajo</i>	\$25,141					\$25,141
Pago de dividendos	\$147,208	\$165,877	\$186,915	\$0	\$0	\$500,000
Gastos Financieros	\$52,078	\$33,408	\$12,371	\$0	\$0	\$97,858
Impuestos	\$80,728	\$143,712	\$224,418	\$323,908	\$447,414	\$1,220,180
Flujo No Operativo	-\$280,014	-\$342,998	-\$423,704	-\$323,908	-\$447,414	-\$1,818,037
FLUJO NETO	\$236,912	\$329,007	\$449,902	\$811,780	\$1,028,980	\$2,856,581
Flujo Acumulado	\$236,912	\$565,919	\$1,015,821	\$1,827,601	\$2,856,581	

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

**VIII.H. Balance general Proyectado con la implementación del
Cuadro de Mando Integral**

Cuadro 35

Balance general Proyectado con la implementación del Cuadro de Mando Integral

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$262,053	\$591,060	\$1,040,962	\$1,852,742	\$2,881,722
Caja – Bancos	\$236,912	\$565,919	\$1,015,821	\$1,827,601	\$2,856,581
Inventarios	\$25,141	\$25,141	\$25,141	\$25,141	\$25,141
Activos Fijos Netos	\$969,001	\$726,851	\$484,702	\$242,552	\$403
Activos Fijos	\$1,211,150	\$1,211,150	\$1,211,150	\$1,211,150	\$1,211,150
(Depreciación acumulada)	-\$242,150	-\$484,299	-\$726,449	-\$968,598	-\$1,210,748
TOTAL ACTIVOS	\$1,231,054	\$1,317,911	\$1,525,663	\$2,095,294	\$2,882,124
Pasivos	\$352,792	\$186,915	\$0	\$0	\$0
Patrimonio	\$878,262	\$1,130,996	\$1,525,663	\$2,095,294	\$2,882,124
Aporte Futura Capitalización	\$736,291	\$736,291	\$736,291	\$736,291	\$736,291
Utilidad del Ejercicio	\$141,971	\$252,735	\$394,667	\$569,631	\$786,831
Utilidades Retenidas	\$0	\$141,971	\$394,705	\$789,372	\$1,359,003
PASIVO + PATRIMONIO	\$1,231,054	\$1,317,911	\$1,525,663	\$2,095,294	\$2,882,124

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

VIII.I. Estudio Técnico con la implementación del cuadro de mando integral

Cuadro 36

Índices con la implementación del cuadro de mando integral

Valor Actual Neto (VAN) proyecto	(Positivo)	\$657,523
Índice de Rentabilidad (IR)	(Mayor a 1)	1.53
Rendimiento Real (RR)	(Mayor a la T. Dcto)	53%
Tasa Interna de Retorno (Tir)	(Mayor a la T. Dcto)	27%

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

Cuadro 37

Ratios con la implementación del cuadro de mando integral

Punto de Equilibrio	(Menor a 50%)	246469.45 (10%)
Índice de Liquidez	(Mayor a 1)	4.47

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

Cuadro 38

Riesgo con la implementación del cuadro de mando integral

Riesgo de Iliquidez	(Menor a 50%)	32%
Rendimiento Corriente	(Mayor a la T. Dcto)	38%

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

Cuadro 39**Cobertura Financiera con la implementación del cuadro de mando integral**

Cobertura Financiera	(Mayor a 1)	51.4
Inversión Total	(Mayor a 1)	4.1
Monto de Crédito	(Mayor a 1)	4.3
Monto de Inversión	(Mayor a 1)	1.7
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	17%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	4.5

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

VIII.J. Tablas Comparativa**Cuadro 40****Tabla comparativa Índices**

Tabla Comparativa Índices Financieros			
Índices	Comparación	Cuadro de Mando I.	Normal
Valor Actual Neto (VAN) proyecto	(Positivo)	\$657,523	\$50,736
Indice de Rentabilidad (IR)	(Mayor a 1)	1.53	1.04
Rendimiento Real (RR)	(Mayor a la T. Dcto)	53%	4%
Tasa Interna de Retorno (Tir)	(Mayor a la T. Dcto)	27%	13%

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

El valor actual neto (VAN) nos demuestra la increíble mejora que resultaría la implementación de CMI en la compañía con valores sorprendentemente altos, todo esto

debido a que sus flujos aumentan debido al crecimiento de las ventas y la disminución de sus gastos, todo esto realizado con la misma inversión inicial.

El Índice de Rentabilidad mide el rendimiento que genera cada dólar invertido en el proyecto descontado al valor presente, por lo que la mejora en 0,49% sobre la inversión normal. Esto nos demuestra el nivel de rentabilidad logrado por el CMI; de la misma forma con el rendimiento real donde encontramos la mejora del 0,49% sobre la inversión normal.

De la misma manera se puede observar una gran mejoría en la TIR donde la rentabilidad del proyecto aumenta en un 14%, todo esto logrado con los mismos niveles de inversión y con la mejoría de los procesos que el CMI propone.

Cuadro 40

Tabla comparativa Ratios Financieros

Tabla Comparativa Ratios Financieros			
Ratios Financieros	Comparación	Cuadro de Mando I.	Normal
Punto de Equilibrio	(Menor a 50%)	246469.45(10%)	176466 (10%)
Índice de Liquidez	(Mayor a 1)	4.47	3.6

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

Dentro de los Ratios Financieros se puede encontrar mejoras, como el Índice de Liquidez que tiene un aumento de 0,87 vez sobre el escenario normal, lo que demuestra la capacidad de la empresa para poder cubrir necesidades y obligaciones.

Cuadro 41**Tabla comparativa Razones**

Tabla Comparativa Razones			
Razones	Comparación	Cuadro de Mando I.	Normal
Cobertura Financiera	(Mayor a 1)	51.4	34.7
Inversión Total	(Mayor a 1)	4.1	2.7
Monto de Crédito	(Mayor a 1)	4.3	2.4
Monto de Inversión	(Mayor a 1)	1.7	1.0
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	17%	14%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	4.5	4.5

Realizado por: Juan Pablo Correa

Fuente: Transportes Correa

De la misma forma las Razones Financieras muestran una considerable mejora en cada uno de los puntos analizados. La Cobertura financiera que es la razón de los recursos para satisfacer su deuda, lo mismo ocurre con la Inversión Total donde demuestra la mejora de la inversión propia de los accionistas.

En margen neto de Utilidad se demuestra en un notable crecimiento de un 3%, donde se puede ver la mejora de eficiencia en servicio y disminución de costos que se puede alcanzar con la implementación del CMI.

VIII.I. Resultados y consideraciones de la evaluación

Para el análisis financiero se tomó en cuenta la comparación del escenario normal donde se tiene un crecimiento del 8% anual, esto calculado con los valores reales obtenidos por el área de contabilidad de la empresa Transportes Correa, de los años 2010 y 2011, donde se realizó el cálculo de la proyección con el incremento real logrado en ese año. A continuación se analiza el resultado de la implementación del Cuadro de Mando Integral donde se estima un crecimiento con el mismo nivel de inversión más un costo mínimo de inversión del CMI, donde se puede alcanzar un incremento del 30% más al escenario normal, todo esto debido a que la implementación del software beneficia a la empresa en cada una de sus áreas y permite el incremento de la flota, por lo que sus ventas incrementará conjuntamente con la reducción de sus gastos.

Según el estudio técnico realizado se obtuvo los siguientes datos donde los comparamos con los datos proyectados de la implementación del CMI.

El Valor Actual Neto de una inversión, permite determinar el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. En el análisis de este proyecto se obtuvo un VAN de \$50,736 dólares con una inversión inicial de \$1,236,291 dólares, esto ocurre en el escenario normal donde se demuestra el lento crecimiento de la empresa. Con la implementación del CMI se obtiene un VAN de \$657,523 lo que demuestra el enorme aporte de CMI a la compañía.

La Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad de una inversión, en cambio, es la tasa de interés a la cual el VAN es igual a 0. Es un indicador de rentabilidad el cual debe ser mayor a la tasa de descuento del proyecto para demostrar que es un proyecto rentable, en

donde a mayor TIR mayor rentabilidad del proyecto. La TIR de este proyecto es 14%, mayor a la tasa de descuento, con lo que junto al VAN se comprueba la implementación del Cuadro de Mando Integral en términos financieros tomando en cuenta el valor de inversión inicial requerida y que el 40% de la inversión está siendo financiada.

En cuanto a las razones financieras para este proyecto, se puede ver que con los flujos de caja proyectados se tiene un tiempo de recuperación de la inversión de 4 años 6 meses y un punto de equilibrio en Ventas de \$246469.45 dólares anuales.

Con respecto a la solvencia que demuestra el proyecto, se obtuvo un riesgo de iliquidez en relación con los activos corrientes y totales del 14%. La inversión del proyecto tiene una cobertura de 4.3 veces por la Utilidad Neta del proyecto, mientras que el monto de crédito lo es en 6.1 veces.

Este proyecto presenta un índice de rentabilidad de sus flujos de efectivo de 4.97 veces mayor que la inversión, teniendo una tasa de rendimiento promedio del 100.1%, un margen de utilidad neto del 91%. Lo que demuestra financieramente que la aplicación del CMI será una herramienta sumamente ventajosa para el crecimiento deseado en la empresa.

Luego de los análisis financieros se demuestra que la implementación del Cuadro del Mando Integral en la empresa Transportes Correa incrementará sus ganancias en más del 20% anual con una utilidad neta de \$2047976 al final del quinto año, reduciendo el tiempo de retorno de capital, así como la mejora de los procesos que brindará crecimiento sostenido durante los años de vida de la empresa, permitiendo la compra de nueva maquinaria para realizar la expansión esperada en los siguientes años, manteniendo altos niveles de productividad que le permitirá el crecimiento que la empresa busca.

CAPÍTULO IX. RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN

Al culminar la asesoría en la empresa “Transportes Correa”, se puede analizar la mejora de la compañía al implementar el cuadro de mando integral, el mismo que logrará incorporar la Visión en el pensamiento global de la compañía, al igual que encontrar indicadores que permitan el constante control de los procesos de la empresa en cada uno de sus departamentos, los mismos que incorporarán un orden y esquema de procesos que facilitarán su labor diaria, de igual manera se logrará identificar sus principales problemas y la forma de solucionarlos y medir su progreso.

Dentro de cada área el progreso del Cuadro de Mando Integral brindará los siguientes beneficios:

IX.A. Financiera

Dentro de la perspectiva financiera, el costo beneficio de la implementación demuestra que el CMI será sustentable para “Transportes Correa”, donde se logrará alcanzar el bienestar económico buscado, manteniendo a las industrias actuales y ampliando su cuota de mercado en cada una de ellas, alcanzando las metas buscadas por la gerencia general,

IX.B. Cliente:

El desarrollo de la implementación del Cuadro de Mando Integral logrará mejorar cada uno de los procesos de la empresa, lo que repercute directamente con la satisfacción del cliente, buscando siempre mejorar el servicio y brindar las mejores condiciones de trabajo, personal eficiente y dispuesto a cooperar con las indicaciones y requisitos en cada una de las empresas, lo que tendrá como finalidad un servicio de alto nivel manteniendo al cliente y lograr fidelidad a la marca.

IX.C. Procesos:

El tema central de la asesoría está en buscar una mejora en sus procesos, por lo que el CMI es perfecto para lograr esta meta, según el análisis realizado el Cuadro de Mando Integral guiará a la compañía en un desarrollo constante, los mismos que conjuntamente con un personal capacitado encontrarán el crecimiento adecuado en cada uno de los departamentos de la empresa para encontrar la comunicación buscada y el personal adecuado para realizar sus tareas.

IX.D. Crecimiento Humano:

El desarrollo del personal es la base para que la empresa logre su crecimiento conjuntamente con un servicio eficiente, por lo que las capacitaciones propuestas brindarán a nuestros trabajadores una mejora constante en cada una de sus actividades, mejorando su capacidad para atender los diferentes problemas que la compañía pueda tener en su funcionamiento diario, logrando así tener el empleado que la empresa desea, donde se pueda obtener el máximo provecho de su capacidad.

CAPÍTULO X

X.A. CONCLUSIONES

Transportes Correa es una empresa fundada por Jaime Rodrigo Correa el cual siempre inculcó a su familia un alto nivel de trabajo para lograr el éxito con la empresa, la misma que nació en la ciudad de Cuenca, donde a través de los años ha sufrido de altos y bajos; especializados primordialmente en conseguir las licitaciones gubernamentales con Petrocomercial para lograr realizar el transporte de combustible, ya que era la base económica para que la empresa funcione. Al correr de los años seguir renovando este contrato se ha vuelto cada vez más difícil debido a serios problemas de corrupción dentro de la institución gubernamental, con lo que cada año traía un futuro incierto para la compañía. En el año 2008 se pensó en diversificar el tipo de transporte trabajando para empresas cuencanas como Juan Eljuri o Grupo Ortiz, donde en realidad el margen de ganancia era muy pequeño y este se veía disminuido o prácticamente anulado con algún daño mecánico que sufrían los camiones, por lo que la empresa buscó abrir su mercado donde gracias a una persona de confianza nos dieron un contacto para realizar el Transporte en Exapalsa SA.; por lo que se procedió a incrementar la flota. Al empezar el trabajo se analizó que el margen de ganancia era 5 veces superior al del trabajo en la industria cuencana, y el desgaste de los camiones es mínimo. En vista de ello se decidió realizar la compra de 5 camiones más para ingresar en esta fábrica, esto con el apalancamiento del Banco del Austro en un 100% de la inversión, lo que trajo un mayor número de ganancias a la empresa, pero también empezaron con sus problemas debido a que el personal de la empresa no estaba acostumbrado a manejar un número tan grande de camiones donde se empezó a perder el control de cobros, de pagos y procesos logísticos que traían serios problemas para el funcionamiento adecuado de la

compañía y la satisfacción del cliente. En este periodo de descontrol de la empresa “Transportes Correa” solicita trabajo en distintas empresas para conocer la disponibilidad del trabajo y los fletes de las mismas, al entrar en negociaciones y aceptar sus propuestas, la empresa decide realizar la compra de 4 cabezales más para abastecer este mercado, sin tomar en cuenta los problemas que ya venía acarreado, por lo que a finales del 2011 la empresa pasó a tener serios problemas en el funcionamiento diario, brindando un pésimo servicio a sus clientes, los cuales tenían constantes quejas y amenazas de romper los contratos realizados. Debido a esto, la empresa, empieza con la búsqueda de métodos de regulación de procesos y esquemas que le permitan un funcionamiento adecuado para lograr mantener e incrementar su número de clientes y así continuar con su crecimiento de una manera sostenida, ordenada y controlada.

La asesoría introdujo el esquema del Cuadro de Mando Integral, con el que se logrará un orden esquemático de todos sus procesos al mismo tiempo que se implementará un modelo claro de dirección de la empresa donde involucra a cada uno de los actores directos en la compañía, comprometiéndolos con un progreso conjunto de su bienestar y el de la compañía.

El Cuadro de Mando Integral planteado por la asesoría de la compañía representa una solución muy factible para resolver los problemas internos y externos de la empresa, la misma que necesita mejorar sus procesos de manera rápida y eficaz.

Desde el punto de vista del personal, de procesos, de clientes y financiero el CMI buscará un desarrollo global de la empresa guiándolo siempre a alcanzar su bien común. por lo que el CMI es la respuesta para resolver los problemas que la compañía atraviesa, logrando cumplir

con las mejoras que la empresa busca y encontrando una guía a seguir para que la empresa logre alcanzar sus metas a corto y largo plazo.

X.B. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa que realice la implementación del CMI, lograr la estabilidad buscada en cada uno de sus procesos, acompañado con el crecimiento personal y mejorando la calidad de vida de nuestros trabajadores.

De la misma forma se recomienda a la compañía mantenerse siempre actualizados con sus herramientas tecnológicas para estar a la par de cualquier desarrollo que facilite sus procesos y de esta forma actualizar o incrementar un mayor número de variables que rigen el control del Cuadro de Mando Integral para especializar aun más cada uno de sus procesos.

BIBLIOGRAFIA

- Chaín, Nassir Sapag. Proyectos de inversión Formulación y evaluación. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A., 2007. p.106.
- Cuadro de mando integral de Norton y Kaplan gestion 200 segunda edicion pag. 21
- Dirección por objetivos. Aplicaciones a la pequeña empresa, Marketing Publishing Center, (aut.), Soriano Soriano, Claudio L., (tr.), Ediciones Díaz de Santos, S.A. p.89
- Gregory, Paul A. Fundamentos de Economía. México DF: Compañía Editorial Continental, 2004.p. 188
- Gregory, Paul A. Fundamentos de Economía. México DF: Compañía Editorial Continental, 2004.p. 23
- Gregory, Paul A. Fundamentos de Economía, Compañía Editorial Continental, México, 2004. p.277
- Gregory, Paul A. Fundamentos de Economía, Compañía Editorial Continental, México 2004, p. 154
- Implantando y Gestionando el cuadro de mando integral de olve roy wetter (pag 89)
- Portus Govinden, Lincoyán, Matemáticas Financieras, McGraw-Hill latinoamericana S.A., Colombia 1995, p.240
- Santos, Ediciones Díaz de. La ventaja competitiva. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1997. p.75
- Zabala, Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia: Universidad cooperativa de Colombia, 2005. P.135

- <http://www.ambiente.gob.ec/?q=node/1107/072012>
- <http://www.analiseenconomico.info/index.php/opinion2/196-previsiones-economicas-201203/05/2021>
- <http://www.bolsavalencia.es/diccionario/f.htm> 8/4/2012
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html> 05/05/2021
- <http://www.definicion.org/costos-variables> 12/4/2012
- <http://www.definicionabc.com/economia/produccion.php> 12/04/2012
- <http://definicion.de/inversion/> 25/04/2021
- <http://definicion.de/tasa-de-interes/> 25/04/2012
- www.expo-carga.com/front_content.php 8/4/2012
- <http://www.hoy.com.ec/zhechos/1999/siglo09.htm> 22/05/2012
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-rezagado-en-tecnologia-470705.html> 22/05/2012
- <http://library.thinkquest.org/C005501F/banano.htm> 25/05/2012
- http://www.magap.gob.ec/sinagap/charts/comext_pp_importacion 25/05/2012
- http://www.magap.gob.ec/sinagap/charts/comext_pp_importacion 25/05/2012
- http://www.magap.gob.ec/sinagap/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=442 25/05/2012
- http://www.magap.gob.ec/sinagap/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=10025 05/2012

- <http://www.metroecuador.com.ec/11994-ecuador-rezagado-en-la-tecnologia.html>
[22/05/2012](#)
- <http://www.promonegocios.net/costos/costos-fijos.html> 12/04/2012
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Contenedor> 8/4/2012
- http://es.wikipedia.org/wiki/Carga_a_granel 8/4/2012
- <http://solocquenadacbyllunao.blogspot.com/2012/03/la-produccion-y-exportacion-bananera.html> 29/05/2012
- <http://es.scribd.com/doc/14998597/Concepto-y-definicion-de-materia-prima>
- <http://www4.ujaen.es/~emurgado/transp3.pdf> 8/4/2012
- <http://www.weforum.org/reports/global-information-technology-report-2012>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Contenedor> 8/4/2012
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral 8/4/2012
- http://es.wikipedia.org/wiki/Precio_del_petr%C3%B3leo 3/05/2012
- http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Ecuador 22/05/2012
- http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa 22/05/2012

ANEXOS

DEPRECIACION ANUAL

ACTIVOS	COSTO	% DEPREC.	TOTAL ANUAL
Muebles y Enseres	\$500	10.0%	\$50
Equipos de Computación	\$500	10.0%	\$50
Equipos de Telefonía	\$150	33.0%	\$50
Tractocamiones Carga	\$880,000	20.0%	\$176,000
Furgon	\$330,000	20.0%	\$66,000
TOTALES	\$1,211,150		\$242,150

6. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Inversión Total	\$1,236,291
Activos Fijos	\$1,211,150
Capital de Trabajo	\$25,141

Inversión Total	\$1,236,291	100%
Financiamiento	\$500,000	40%
Aporte Propio	\$736,291	60%

TABLA DE AMORTIZACION

Capital	\$500,000
Tasa de interés anual	12.00%
Plazo en años	3
Forma de Pago	MENSUAL
Total Periodos	36
Periodos de Gracia	0
Periodos Normales	36
Valor Dividendo	16,607.15

No. de Dividendo	Valor de Intereses	Amortización de Capital	Valor del Dividendo	Saldo de Capital
0				<i>\$500,000</i>
1	\$5,000.00	\$11,607.15	\$16,607.15	\$488,392.85
2	\$4,883.93	\$11,723.23	\$16,607.15	\$476,669.62
3	\$4,766.70	\$11,840.46	\$16,607.15	\$464,829.16
4	\$4,648.29	\$11,958.86	\$16,607.15	\$452,870.30
5	\$4,528.70	\$12,078.45	\$16,607.15	\$440,791.84
6	\$4,407.92	\$12,199.24	\$16,607.15	\$428,592.61
7	\$4,285.93	\$12,321.23	\$16,607.15	\$416,271.38
8	\$4,162.71	\$12,444.44	\$16,607.15	\$403,826.94
9	\$4,038.27	\$12,568.89	\$16,607.15	\$391,258.05
10	\$3,912.58	\$12,694.57	\$16,607.15	\$378,563.48
11	\$3,785.63	\$12,821.52	\$16,607.15	\$365,741.96

CORREA BUSTAMANTE 127

12	\$3,657.42	\$12,949.74	\$16,607.15	\$352,792.22
13	\$3,527.92	\$13,079.23	\$16,607.15	\$339,712.99
14	\$3,397.13	\$13,210.03	\$16,607.15	\$326,502.97
15	\$3,265.03	\$13,342.13	\$16,607.15	\$313,160.84
16	\$3,131.61	\$13,475.55	\$16,607.15	\$299,685.29
17	\$2,996.85	\$13,610.30	\$16,607.15	\$286,074.99
18	\$2,860.75	\$13,746.40	\$16,607.15	\$272,328.59
19	\$2,723.29	\$13,883.87	\$16,607.15	\$258,444.72
20	\$2,584.45	\$14,022.71	\$16,607.15	\$244,422.01
21	\$2,444.22	\$14,162.93	\$16,607.15	\$230,259.07
22	\$2,302.59	\$14,304.56	\$16,607.15	\$215,954.51
23	\$2,159.55	\$14,447.61	\$16,607.15	\$201,506.90
24	\$2,015.07	\$14,592.09	\$16,607.15	\$186,914.82
25	\$1,869.15	\$14,738.01	\$16,607.15	\$172,176.81
26	\$1,721.77	\$14,885.39	\$16,607.15	\$157,291.42
27	\$1,572.91	\$15,034.24	\$16,607.15	\$142,257.18
28	\$1,422.57	\$15,184.58	\$16,607.15	\$127,072.60
29	\$1,270.73	\$15,336.43	\$16,607.15	\$111,736.17
30	\$1,117.36	\$15,489.79	\$16,607.15	\$96,246.38
31	\$962.46	\$15,644.69	\$16,607.15	\$80,601.68
32	\$806.02	\$15,801.14	\$16,607.15	\$64,800.55
33	\$648.01	\$15,959.15	\$16,607.15	\$48,841.40
34	\$488.41	\$16,118.74	\$16,607.15	\$32,722.66
35	\$327.23	\$16,279.93	\$16,607.15	\$16,442.73
36	\$164.43	\$16,442.73	\$16,607.15	\$0.00
Totales	\$97,857.58	\$500,000	\$597,858	

FACTURA DE CAMIONIES

 COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA. COMPRA - VENTA - IMPORTACION DE VEHICULOS		R.U.C.: 0190316025001															
MATRIZ CUENCA: Av. España 8-99 y Sevilla Telfs.: 2807-317 / 2865-636 / 2860-953 • Fax: (593-7) 2801-521 SUCURSAL CUENCA: Av. España 18-85 Telfs.: 07 2802-053 / 07 2802-149 SUCURSAL CUENCA: Av. España 9-10 Telf.: 07 2865-106 e-mail: gerencia@carlosroldan.com.ec		FACTURA N° 001-001- 0002994		Autorización S.R.I. N° 1108533091 FAC. CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resolución N° 049 del 15 de Julio de 2008 OBLIGADOS A LLEVAR CONTABILIDAD													
CLIENTE: CORREA ESPINOZA JAIME RODRIGO 0300391133001		FV-CORR10 FECHA EMISION: 03-08-2011		CIUDAD: CUENCA													
R.U.C.: AV 10 DE AGOSTO		FORMA DE PAGO: VENTA A CREDITO		GUIA DE REMISION N°:													
DIRECCION: 2-811-847																	
TELEFONO:																	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL													
VHIN-UUU1364	JAC HFC4253K3R1 HALF ROOF AÑO 2012 CHASIS: LJ10R5BL1C3200204 MOTOR: 1111D003421 MARCA: JAC COLOR: AMARILLO AÑO: 2012 MODELO: HFC4253K3R1 CPN / RAMV: T01079847 DVI: 17611913 TONELAJE: 25 CILINDRAJE: 10800 SISTEMA COMBUST: DIESEL	1	68,562.86	68,562.86													
SON: SETENTA Y SEIS MIL SETECIENTOS NOVE		COMERCIAL Carlos Roldán Cia. Ltda. ELABORADO POR:		<table border="1"> <tr><td>SUBTOTAL</td><td>68,562.86</td></tr> <tr><td>DESCUENTO 0 %</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>BASE IMPONIBLE</td><td>68,562.86</td></tr> <tr><td>I.V.A. 12 %</td><td>8,227.54</td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL A PAGAR</td><td>76,790.40</td></tr> </table>		SUBTOTAL	68,562.86	DESCUENTO 0 %	0.00	BASE IMPONIBLE	68,562.86	I.V.A. 12 %	8,227.54	Otros		TOTAL A PAGAR	76,790.40
SUBTOTAL	68,562.86																
DESCUENTO 0 %	0.00																
BASE IMPONIBLE	68,562.86																
I.V.A. 12 %	8,227.54																
Otros																	
TOTAL A PAGAR	76,790.40																

© GRAFICAS MERVAS • Marchón Vázquez Susana Beatriz • RUC 0101246858001 • AUT. N° 5573 • Telf.: 2850-879 • Etab.: 02/08/2010 - N°: 0002776 al 0003425 • Válido para su emisión hasta 31/08/2011

www.carlosroldan.com.ec



PERMISOS



TERMINAL CUENCA

SEGURIDAD Y SALUD AMBIENTAL

CERTIFICADO DE INSPECCION TRIMESTRAL DE AUTOTANQUES

Fecha de inspección: 11/ABRIL/2012	Inspección N°: 2011-TRANSF- 91
Propietario: CORREA JAIME	Placa: AAA-1087
Marca: MACK	Modelo: 2009
Servicio: TRANSFERENCIA	

Producto que transporta: DO, DP, GE, GS	N° compartimentos: 3
Fecha de calibración: 29 de febrero de 2012	Capacidad (gl / ms): 10.000 / 37,85
Próxima calibración: 1 de marzo de 2013	Compañía: MOLINA-GARCIA

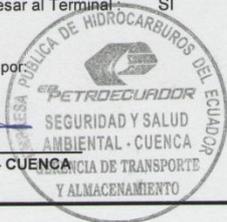
MOTOR Y CHASIS		TANQUE Y ACCESORIOS		DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD		AMBIENTAL	
	CHECK		CHECK		CHECK		CHECK
Encendido	✓	Tanque	✓	Extintores	✓	MSDS (Hojas de Seguridad)	✓
Frenos	✓	Pintura	✓	Arrestallamas	✓	Proced. control de derrames	✓
Luces y espejos	✓	Válvulas de alivio	✓	Cadena de arrastre	✓	Barrera de contención	✓
Corta corriente	✓	Válvulas de descarga	✓	Conexión a tierra	✓	Desengrasante	✓
Sist. eléctrico aislado	✓	Válvulas canoa	✓	Placa antideslizante	✓	Absorbente	✓
Neumáticos	✓	Limpieza	✓	Alarma de retroceso	✓	Barreta	✓
		Leyendas de seguridad	✓	Ropa de trabajo	✓	Escoba	✓
				Casco	✓	Pico	✓
				Mascarilla	✓	Pala	✓
				Zapatos	✓	Rev. CUENCAIRE	✓
				Guantes	✓	Fundas rojas	✓
				Arnés	✓	Fundas negras	✓
				Estribos	✓	Fundas azules	✓
				Triángulos	✓		
				Botiquín	✓		
				Conos	✓		
				Cinta peligro	✓		
				Banderolas	✓		

OBSERVACIONES: VEHICULO REEMPLAZA AL AUTOTANQUE AAX-095
 ESTE CERTIFICADO TIENE VALIDEZ POR TRES MESES

Este tanquero está autorizado a ingresar al Terminal: SI NO

Inspeccionado por:

[Firma]
 SUPERVISOR SSA - CUENCA



Aprobado por:

[Firma]
 COORDINADOR TERMINAL CUENCA



CONTROL INTERNACIONAL DEL ECUADOR C.A.

Bolívia 211 y 5 Junio P.O. Box 10810
 Teléfonos 593-4-2445212 - 2445827
 Fax 593-4-2445668 DDI 2445655
 E-mail : control1@gye.sabnet.net
 Guayaquil - Ecuador

INSPECCION DE SEGURIDAD DE AUTOTANQUES No. 0352/2012
 TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE

En la ciudad deGuayaquil..... Provincia del... Guayas. Cantón .Guayaquil...(Patio de Calibración). con fecha 01 DE MARZO DEL 2012. Comparecen a la presente Inspección debidamente autorizados por la Dirección Nacional de Hidrocarburos la Empresa Control Internacional del Ecuador, con la finalidad de verificar las condiciones de seguridad y buen funcionamiento del autotanque, placa No. AAA-1087 Marca MACK chasis 1M1AX18Y69M007797 Capacidad 10,000 Gls. En cumplimiento a las Disposiciones constantes en la Ley de Hidrocarburos sus reglamentos y acuerdo Ministerial 184, basados en la certificación mecánica y/o a la matrícula emitida por las autoridades de tránsito que han aprobado el buen estado mecánico del vehículo se procede a la revisión complementaria de los accesorios como sigue :

RESULTADOS DE LA INSPECCIÓN

A. DEL VEHICULO	SI	NO	32º C.	SI	NO
1.- Estado de llantas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.- Estado del Tanque (Insp. Técnica)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Bocina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.- Leyendas (capacidad, seguridad)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Limpia Parabrisas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INEM 2 - 288 - 2000		
4.- Cadena de Arrastre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.- Franja distintiva provincia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Parachoque posterior	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.- Chapa de conexión a Tierra (grampa)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Tubo de Escape	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.- Banderola Roja (A)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Señal de retro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.- Interconexión metálica para tierra	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			7.- Orificio/argolla Instal. Sello de seguridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. GENERAL			8.- Guarda seguridad de orificios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.- Extintidores (2)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.- Mangueras de descarga	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Arresta llama	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10.- Vanilla / certificado. Calibrac.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Cable cobre descarga	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4.- Botiquín	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D. OTROS DATOS		
5.- Triángulos portátiles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.- Combustible Transporta...	GASOLINA - DIESEL	
6.- Letrero prohibido fumar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.- Destino (Zona).....	REGION COSTA - SIERRA	
7.- Rotulo de Seguridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.- Tipo cliente abastece.....	INDUSTRIAS	
			4.- Comercializadora contratante.....	INDEPENDIENTE	

De conformidad con el decreto Ejecutivo No.2024 Capítulo VI-Artículo 31 Numeral d. La Empresa Control Internacional del Ecuador C.A. Una vez realizada la Inspección de seguridad al Autotanque placa # AAA-1087 certifica que el equipo inspeccionado cumple con las Normas de Seguridad establecidas en el Acuerdo Ministerial No.184, INEN 2-266-2009 e INEN 2-288-2000.

Para conformidad y legalidad de este documento firman por duplicado y debidamente sellado. Este informe no libera al propietario del autotanque de responsabilidad en caso de accidente.

Por Control Internacional del Ecuador
 Resolución
 Nombre : INSPECTOR # 035
ING. JORGE CANELOS D.

POR EL VEHICULO
 Nombre : PROPIETARIO
SR. JAIME CORREA



SUPERINTENDENT ANALYST MEMBER OF: **FOSFA** INTERNATIONAL
 FEDERATION OF OILS, SEED & FATS ASSOCIATIONS LTD.

COMPañIA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA
Y DE COMBUSTIBLES
"CORTIALVA"

Cañar, 28 de Noviembre del 2011

Yo GALO FABIAN ORTIZ ALVARADO con C.I. 0301176145, Gerente y Representante Legal de la compañía de transporte pesado y de combustibles TRANS CORTIALVA S.A.

A petición de parte interesada

CERTIFICO

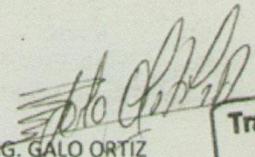
Que el Sr. Jaime Rodrigo Correa Espinoza es accionista activo de nuestra empresa y consta en nuestros registros con los siguientes vehículos

PLACA	MOTOR	CHASIS	COLOR
WBA1903	1111D003834	LJ18R5BL1C3200199	Blanco
ABC4526	1111D003819	LJ18R5BL2C3200230	Blanco
WBA1915	1111D003820	LJ18R5BL6C3200201	Blanco
En Tramite	1111D003421	LJ18R5BL1C3200204	Amarillo
ABB8536	1511C007722	LJ18R5BJ2C3200125	Amarillo
ABB8535	1511C007726	LJ18R5BJ4C3200126	Amarillo

Cuya documentación se encuentra en el Consejo Nacional de Transito Transporte Terrestre y Seguridad Vial para el incremento de cupo respectivo.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario darle el uso que creyere conveniente.

Atentamente,


ING. GALO ORTIZ

GERENTE CORTIALVA

Transporte de Carga Pesada
TRANSCORTIALVA S.A.
Galo Ortiz A.
GERENTE

Certificado de Camiones

Cuenca, 02 de marzo del 2012

A QUIEN CORRESPONDA

COMERCIAL CARLOS ROLDAN deja como constancia que las unidades que detallo a continuación se encuentran en perfectas condiciones mecánicas y operativas, estos vehículos marca JAC equipadas con motores WEICHAI POWER que son propiedad del SR. JAIME RODRIGO CORREA ESPINOZA, gozan de todas las garantías correspondientes.

Detalle:

MODELO	CHASIS	MOTOR	AÑO
HFC 4253	LJ18R5BL1C3200204	1111D003421	2012
HFC 4253	LJ18R5BL1BF000355	1110H007024	2011
HFC 4253	LJ18R5BL2C3200230	1111D003819	2012
HFC 4253	LJ18R5BL3BF000129	1110G005026	2011
HFC 4253	LJ18R5BL3BF000003	1110A000017	2011
HFC 4253	LJ18R5BLC32000129	1111D003834	2012
HFC 4181	LJ18RXBJ4C3200126	1511C007726	2012
HFC 4181	LJ18RXBJ2C3200125	1511C007722	2012
HFC 4181	LJ18RXBJXBF000011	1510C008941	2011
HFC 4253	LJ18R5BL6C3200201	1111D003820	2012

COMERCIAL CARLOS ROLDAN certifica que la información proporcionada es hasta el momento de su emisión.

Atentamente..

Comercial Carlos Roldan Cía. Ltda.

Ing. Alex Amaya,
GERENTE DE VENTAS



MATRIZ Cuenca: Av. España 8-99 y Sevilla Telfs.: 072807317 - 072802149
 Quito (Sangolquí): Av. Los Shyris S/N y Vía a Amaguaña Telfs.: 022333477 - 022081340
 Guayaquil: Km 4 1/2 Vía a Daule Telfs.: 042004270 - 042004193
 Manta: Av. 4 de Noviembre y Calle Pública S/N Telfs.: 052920100 - 052920602

www.carlosroldan.com.ec