

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE TRANSPORTE  
DE MERCADERÍA: CASO ULTRA RÁPIDO**

**MISHELL CAROLINA HERNÁNDEZ PANTOJA**

**DIRECTOR: ING. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**QUITO, JUNIO 2022**

**DIRECTOR:**

Ing. Rodrigo Saltos MBA.

**INFORMANTES:**

Dra. Carmen Daza

Dr. Fabián Cueva

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo deseo dedicarlo a mis padres, que son el pilar en mi vida, porque han sido un gran ejemplo a seguir tanto con la disciplina que siempre me ha forjado mi padre y la nobleza de mi madre; estos aspectos son los que me han guiado en mi carrera universitaria y han inculcado los valores más importantes en mí.

A mi hermano, que es mi motivación para cada día esforzarme más y ser un buen ejemplo académico como personal.

A mi abuelita, que siempre he sentido su apoyo y amor incondicional ante todas las adversidades de mi vida.

A mi familia, que a pesar de la distancia siempre los sentí presentes en cada reto que vivía estudiando fuera de casa y cada momento que valoré al estar lejos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la salud y la constancia de seguir con mis estudios.

A mis padres por haberme dado la oportunidad de estudiar una carrera profesional y siempre apoyarme.

A mi tutor que fue una guía en la culminación de mi carrera y por compartir todas sus enseñanzas para mi vida profesional.

A la universidad por la educación y valores que me han formado durante a lo largo de estos años.

A mis compañeros que pasamos por muchos sacrificios, risas y llantos durante la vida universitaria, los cuales siempre recordaré y tendré presente.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación está dirigido a la pequeña empresa de transporte industrial Ultra Rápido S.A ubicada en la ciudad de Quito, dedicada al transporte de encomiendas en todo el territorio ecuatoriano. El objetivo del presente trabajo de investigación fue el diseño de un Plan Estratégico en la empresa de transporte Ultra Rápido para solucionar los problemas e inconsistencias en los inventarios, con el fin de incrementar los beneficios económicos. Para lo cual se hizo uso de una metodología mixta es decir cualitativa y cuantitativa, que permitió realizar un diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa, establecer la misión, visión y objetivos estratégicos. Además del desarrollo de un plan estratégico cuyo propósito es el de reducir los problemas en la recepción, almacenado y salida de la mercadería, mismo que fue el principal problema que presento la empresa. Y para finalizar se establecen la actividades y acciones operativas que se deben llevar a cabo, así como también los indicadores y métodos para controlar el cumplimiento del plan estratégico.

**PALABRAS CLAVES:** PLANIFICACIÓN / ANALISIS / FODA / ESTRATEGIAS / CLIENTES / MERCADERIA

## **ABSTRACT**

This research work is aimed at the small industrial transport company Ultra Rapid S.A located in the city of Quito, dedicated to the transport of parcels throughout the Ecuadorian territory. The objective of this research work was the design of a Strategic Plan in the Ultra Rapid transport company to solve problems and inconsistencies in inventories, in order to increase economic benefits. For which a mixed methodology was used, that is, qualitative and quantitative, which allowed a diagnosis of the external and internal situation of the company, establishing the mission, vision and strategic objectives. In addition to the development of a strategic plan whose purpose is to reduce the problems in the reception, storage and exit of the merchandise, which was the main problem that the company presented. And finally, the activities and operational actions that must be carried out are established, as well as the indicators and methods to control compliance with the strategic plan.

**KEY WORDS:** PLANNING / ANALYSIS / SWOT / STRATEGIES / CUSTOMERS /  
MERCHANDISE

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN EJECUTIVO.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
PROBLEMA GENERAL .....	3
PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	3
OBJETIVOS .....	3
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	3
MARCO METODOLÓGICO.....	4
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	4
Tipo de investigación .....	4
Investigación descriptiva .....	4
Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	4
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	6
1.1. Antecedentes .....	6
1.2. Análisis del ambiente externo .....	6
1.2.1. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PESTGAD) .....	7
1.1.1. Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	11
1.1.2. Oportunidades y Amenazas de la empresa .....	13

1.2.	Análisis del ambiente interno.....	14
1.2.1.	Análisis de Recursos y Capacidades.....	15
1.2.1.1.	Recursos .....	15
1.2.1.2.	Capacidades.....	17
1.2.2.	Funciones del personal de la empresa.....	17
1.2.3.	Cadena de Valor.....	19
1.2.4.	Fortalezas y Debilidades de la empresa.....	20
1.2.4.1.	Fortalezas .....	20
1.2.4.2.	Debilidades.....	21
1.1.1.	FODA.....	22
2.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	24
2.1.	Valores .....	24
2.2.	Misión .....	25
2.3.	Visión .....	26
2.4.	Objetivos .....	27
2.5.	Estrategias .....	28
2.5.1.	Matriz FODA: estrategias.....	28
2.5.2.	Políticas de la empresa.....	30
3.	PLAN OPERATIVO .....	33
3.1.	Introducción .....	33
3.2.	Antecedentes .....	33
3.3.	Objetivos y Metas del Plan Operativo .....	35
3.3.1.	Objetivos de largo plazo .....	35
3.3.2.	Objetivos de corto y mediano plazo .....	35
3.3.3.	Metas del Plan Operativo.....	36

3.4.	Actividades del Plan Operativo.....	37
3.5.	Plazos .....	37
3.6.	Presupuesto .....	38
3.7.	Matriz del Plan Operativo .....	38
4.	BALANCED SCORECARD .....	42
4.1.	Perspectiva Financiera .....	43
4.2.	Perspectiva Externa.....	44
4.3.	Perspectiva de Procesos .....	45
4.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	47
4.5.	Mapa Estratégico.....	48
4.6.	Evaluación y control .....	51
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
5.1.	Conclusiones .....	53
5.2.	Recomendaciones.....	54
	BIBLIOGRAFÍA .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Áreas y Funciones del personal de la empresa Ultra Rápido .....	17
<b>Tabla 2.</b> Matriz FODA de la empresa Ultra Rápido CIA LTDA.....	29
<b>Tabla 3.</b> Presupuesto para el Plan Operativo-Empresa Ultra Rápido. ....	38
<b>Tabla 4.</b> Plan Operativo-Empresa Ultra Rápido. ....	39
<b>Tabla 5.</b> Perspectiva Financiera-Balanced SCORECARD.....	43
<b>Tabla 6.</b> Perspectiva Externa-Balanced SCORECARD .....	44
<b>Tabla 7.</b> Perspectiva de Procesos-Balanced SCORECARD.....	46
<b>Tabla 8.</b> Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento-Balanced SCORECARD.....	47
<b>Tabla 9.</b> Presupuesto Total para el plan operativo-Ultra Rápido S.A.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura Funcional de la empresa Ultra Rápido.....	15
<b>Figura 2.</b> Cadena de valor de la empresa Ultra Rápido .....	20
<b>Figura 3.</b> Análisis FODA de la empresa Ultra Rápido .....	23
<b>Figura 4.</b> Mapa Estratégico de la Empresa Ultra Rápido .....	50

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la masificación del consumo ha generado cambios en los hábitos y en el comportamiento de las organizaciones, los cuales han cambiado su manera de hacer negocios, buscan ser más eficientes, mediante la reducción de costos y la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Entonces ejecutar una planeación estratégica se vuelve algo fundamental para una empresa, ya mediante ella se efectúan los planes operativos con el fin de que logre alcanzar sus metas previamente planteadas. Esta es la razón por la cual su vital importancia, porque en un entorno competitivo, el objetivo no se puede lograr sin un plan específico (Araya, 2017).

Asimismo, Amboya y Muñoz (2018), mencionan que el plan estratégico sirve para que la organización se conozca mejor a sí misma mediante el autoconocimiento, sabiendo quiénes son, dónde están e identificando a dónde quieren llegar para ejecutar un plan de acción que los lleve hacia dónde quieren estar.

Por otra parte, una mala planificación es la principal causa de la quiebra de una pequeña y mediana empresa (PYME), que ocurre cuando la dirección del negocio no está clara, el mercado es desconocido y el precio no es competitivo. O se llevan a cabo propuestas de valor y no se desarrolla un plan de negocios efectivo (González & Rodríguez, 2019).

Por su parte, Gámez y Vargas (2017), mencionan que la pérdida de mercancías es un riesgo que se presenta durante el transporte de productos, especialmente de exportación. La pérdida de bienes es la merma, daño y otros cambios que afectan la seguridad de los bienes, así como la desaparición por robo o error humano

Además, la merma aumenta en gran medida lo que amenaza el resultado final de la empresa, muchas veces por falta de capacitación, control y compromiso por parte de sus innovadores, convirtiéndose en la principal causa de la deflación, los cuales deben trabajar absolutamente duro todos los días (Panchi et al., 2017).

Siendo Ultra Rápido una empresa de transporte la cual se encarga de trasladar bienes de un sitio a otro, estableciendo vínculos significativos con su clientela que hacen incrementarse su productividad y capital económico. Se encuentra en constante riesgo de sufrir cualquiera

de los problemas mencionados por lo que es de vital importancia que se desarrolle un Plan Estratégico y así prevenir y solucionar dichos problemas.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Un problema de investigación es aquel que evaluando su entorno llega a reflejar todas las debilidades que afectan de manera progresiva a una organización de un sector específico, aclarado ello, puedo mencionar que una empresa de transporte pesado conlleva a tener varias responsabilidades y dentro de ella algunas extenuaciones; la empresa la cual investigo que lleva por nombre Ultra Rápido, presenta algunas inconsistencias como el consumo innecesario de combustible semanalmente, tomando en cuenta el gasto necesario entre viajes; la presencia de libretines incompletos con un control burocrático entregas de mercadería fuera de tiempo al no contar con vigilancia del camino que recorren. (González & Rodríguez, 2019).

Debido a la creciente competencia global y los mercados cada vez más exigentes en los que los consumidores exigen productos de alta calidad a precios bajo, las empresas se ven impulsadas a reducir los costos operativos y aumentar los retornos para los accionistas, lo que lleva a un enfoque en la logística como un medio para lograr estos objetivos.

Por lo que, el consumo innecesario de combustible provoca problemas económicos a la compañía, ya que en la actualidad debido a la crisis económica que atraviesa el país debido a la pandemia del SARS COVID-19, el gobierno como medida de recuperación ha elevado los precios de los combustibles, hallándose en el mes de octubre del 2019 los mismo en \$3,68 el galón de gasolinas súper, \$2,25 la gasolina extra y \$1,90 el diésel. Precios elevados si se compara con el precio del transporte por lo que el consumo innecesario de combustible es un problema que se debe solucionar (CEPAL, 2020).

Además, la gestión insuficiente de inventarios y almacenes, así como la compra de productos en tiempo y cantidad inadecuados que se dan en la empresa Ultra Rápido, pueden conducir a un aumento de los costos debido al incremento del volumen de productos almacenados y, por ende, de la ocupación del espacio espacial. Por lo que se vuelve obligatorio determinar una disminución en el flujo de efectivo a través de pagos, ya sea alquiler, servicios públicos y seguros.

Como se puede apreciar todas estas falencias hace que el sistema de entrega no sea plenamente eficaz y por ello, conlleva a problemas en escala a futuro.

### **PROBLEMA GENERAL**

Pérdidas generadas por carencia de un adecuado sistema de control de la empresa Ultra Rápido de la ciudad de Ibarra.

### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- Se tiene falencias en el área de logística de la empresa.
- No existe un plan estratégico de la empresa Ultra Rápido.
- Escaso control en las salidas e ingresos de mercadería y traslados.
- Falla en el seguimiento de resultados.

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseño de un Plan Estratégico en la empresa de transporte Ultra Rápido para solucionar los problemas e inconsistencias en los inventarios.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un análisis situacional en el área de logística de la empresa Ultra Rápido.
- Elaborar estrategias para controlar las salidas e ingresos de mercadería, y recorridos del servicio.
- Diseñar un tablero de indicadores (Balanced Scorecard) para medir el avance del plan estratégico.
- Elaborar un informe final para presentar los resultados.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Para una correcta ejecución del presente estudio se utilizó un enfoque mixto, o mejor dicho que es cualitativo como cuantitativo. Cualitativo porque es un proceso interrogativo de comprensión establecido en técnicas tradicionales de investigación que pretende resolver un problema social o humano (Creswell, 2017). Además, este tipo de estudio es cuantitativo ya que mediante fórmulas estadísticas se diseñaron indicadores de rentabilidad con el propósito de evaluar los avances en el desarrollo del plan. Finalmente, para la recolección de la información si hizo uso de una visita de campo a la fábrica para hallar los problemas que se dan en ella.

#### **Tipo de investigación**

##### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva se basa principalmente en el registro de hechos detallados de los procesos con el propósito de obtener la información necesaria (Lans & Van der Voordt, 2002). El estudio tuvo como objetivo hallar los diferentes problemas, que se presentan en el área de la empresa Ultra Rápido, considerando las diferentes variables que intervienen en la ejecución de sus actividades, además de describir la viabilidad de minimizar o eliminar los problemas hallados.

##### **Técnica e instrumentos de recolección de datos**

Se recolecto información de fuentes bibliográficas como bases de datos, tesis, libros, boletines estadísticos, sitios web y revistas científicas, acerca de la comercialización, procesos de trabajo, normativas, economía, industrialización, etc. (Tiscama, 2021). Por otra parte, se llevó a cabo una visita de campo a la empresa que permitió observar cómo se desarrollan sus actividades, además de enfocarse en la frecuencia, preferencia, disponibilidad y lugares de entrega de los productos, para posteriormente los datos recolectados ser analizados y documentados.

A más de ello, para la recolección de la información se utilizó los instrumentos siguientes:

- Análisis externo utilizando las 5 fuerzas de Porter y las tendencias externas descritas agrupadas en el modelo PESTGAD, con el objetivo de entender el impacto de la competencia, sustitutos, nuevos entrantes, proveedores y clientes a nivel de mercado y sector.
- Análisis interno identificando competencias y recursos claves que representen ventaja competitiva.
- Matriz FODA con el objetivo de identificar las debilidades y fortalezas encontradas en el análisis interno con las oportunidades y amenazas del análisis externo.

Mediante los resultados obtenidos de este análisis, se formulará la visión, valores y estrategias, ya sea de negocio como funcionales.

## 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 1.1. Antecedentes

La Compañía de Transportes Hernández CIA.LTDA. o Ultra Rápido nace en el cantón Ibarra el veintiséis de Abril del año 2005, siendo sus fundadores los señores Efrén Bladimir Hernández Meneses y Bethy Alexandra Pantoja Tucanez, quienes ponen a disposición de los ciudadanos de Ibarra el servicio de encomiendas de todo tipo de productos hacia las principales ciudades del país como son Quito, Ambato y Riobamba.

La empresa se crea con el objetivo de solucionar la falta de servicios de encomienda en dicha ciudad ya que, al estar cerca de la frontera con Colombia, es un punto estratégico de comercio por lo que sus ciudadanos requieren contantemente de un servicio de transporte que les ayuda a llevar sus mercancías de forma segura y a tiempo.

#### Objetivos de la empresa

- **Servicio al cliente:** Es deber de nuestros representantes comprender las necesidades de nuestros clientes y esforzarse por brindarles soluciones en tiempo y forma, siempre a los mejores precios disponibles.
- **Efectividad:** El objetivo es definitivamente cumplir con nuestra obligación de entregar su paquete en el tiempo acordado y en las mejores condiciones. La eficiencia entregada en cada uno de nuestros envíos es el sello que distingue a nuestra organización de la competencia.
- **Calidad:** Se aplica en todo el proceso, desde el contacto inicial, pasando por todas las etapas del envío y finalmente el transporte del paquete hasta su destino final. Es la característica intrínseca de nuestro servicio lo que nos permite lograr la satisfacción y preferencia del cliente.

### 1.2. Análisis del ambiente externo

En esta sección se realizó el análisis externo, mismo que es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel nacional y que favorece entender de mejor manera al entorno en

el que lleva a cabo sus actividades la empresa Ultra Rápido. Mediante los resultados entregados por esta investigación se pudo identificar las amenazas potenciales como oportunidades.

### **1.2.1. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PESTGAD)**

#### **1.2.1.1. Factores Políticos**

Como medida para solucionar la crisis económica provocada por la pandemia de la COVID-19 en febrero del 2020, la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), la cual tuvo como meta crear un marco regulatorio que fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promueva la cultura emprendedora e implemente nuevas prácticas financieras y comerciales para fortalecer el ecosistema de los emprendimientos

A través de esta Ley, en el Ecuador se busca la institucionalización del mediante la creación del Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación (CONEIN), el cual tiene como propósito el formular políticas y lineamientos vinculantes para que los ciudadanos ecuatorianos pueden acceder a créditos destinados a emprendimientos, innovación y la competitividad en el sistema financiero nacional, además de la coordinación de interacciones y sinergias entre los actores del sector público en materia de gestión de trámites, financiamiento, investigación, apertura de mercados nacionales e internacionales, así como acceso a asistencia técnica.

Por otra parte, en la actualidad se encuentra en vigencia los decretos 230 y 231, mismos que tienen como meta regular de los precios de los combustibles en el Ecuador, así como la creación del efecto de un nuevo sistema de intercambio de combustibles en el mercado, con respecto a la primera disminución de precios y la implementación posterior de bandas móviles para fiscalizar los costos de tres clases de combustibles (Lasso, 2020)

#### **1.2.1.2. Factores Económicos**

La economía del Ecuador desde décadas anteriores se ha basado mayormente en la exportación de materias primas entre las que destaca el petróleo, seguido por el banano,

cacao, etc. Por otra parte, de acuerdo con el Banco Central el Producto Interno Bruto del país para el tercer trimestre de año 2021 fue de USD 17.379 millones. Siendo la moneda oficial es el dólar americano. Además, se vio una reducción de la inflación, la cual tuvo un promedio de 1,94% anual para el 2021 con respecto al 3,4% del 2020 (Banco Central del Ecuador & Macroeconómica, 2021).

Por otra parte, el Banco Central determino que la balanza comercial del país fue positiva con un porcentaje del 31% ya que se vio una mejora en las ventas en el 2021 con respecto al 2020, lo que dejo al riesgo país en un puntaje de 824 puntos. Además, se dio un incremento de 25 dólares en el sueldo básico, mismo que se encuentra en USD 425 dólares (Banco Central del Ecuador & Macroeconómica, 2021).

Asimismo, la industria de los couriers o encomiendas presento un incremento del 75% en los primeros 4 meses del 2021, comparado al mismo periodo del año 2020, de acuerdo con fuentes de la industria. Además, a partir de marzo del 2020, cuando comenzó el confinamiento por la pandemia de la COVID-19 en Ecuador, hasta los primeros meses del 2020, unos 3,5 millones de ecuatorianos compraron hicieron uso de servicios de encomiendas para el transporte de productos comprados vía online (CEPAL, 2020).

Además, en la actualidad el costo de los combustibles a nivel nacional se ha incrementado en los últimos meses producto de los mayores precios del petróleo en el mercado internacional. Un claro ejemplo es el barril de West Texas Intermediate (WTI), referencia para el petróleo ecuatoriano, el cual ha sobrepasado los \$ 100 en las últimas semanas. Lo que ha llevado a que los precios de los combustibles en el Ecuador se encuentren en valores como el de la gasolina extra y extra con etanol que es de \$ 2,5 el galón, el diésel y diésel premium, en \$ 1,90 el galón para el sector automotriz (Petroecuador, 2022).

### **1.2.1.3. Factores Sociales**

En la actualidad, Según la Asociación Ecuatoriana de Correos y Mensajerías (Asemec), las empresas de paquetería atraviesan un buen momento luego de casi siete años de estancamiento. Ello como resultado del incremento de compras online ocasionados por la pandemia del COVID-19, lo que llevo a las personas a requerir de las empresas transportista

para llevar artículos, enseres, electrodomésticos, o todo tipo de encargos que antes de la pandemia ellos lo hubieran hecho en sus autos particulares. Ese resultado positivo pudo observarse a partir de mediados de 2020, promoviendo el movimiento dentro de las empresas de paquetería desde dicho año (Universo, 2022).

#### **1.2.1.4. Factores Tecnológicos**

La tecnología ha jugado un papel fundamental en el cambio de la dinámica de consumo durante la última década y desde la llegada de la COVID-19 el uso de las herramientas digitales ha aumentado. Las compras en línea han crecido exponencialmente y las diferentes empresas de encomiendas deben adaptarse rápidamente y proporcionar mecanismos de comunicación más directos con los consumidores a través de una experiencia de compra virtual e interactiva. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2021).

Por otra parte, la tecnología ha promovido la “globalización de las compras” en la cual las redes sociales (Instagram, YouTube, Facebook, Tik Tok) han ayudado a crear nuevas y populares necesidades y moldear las preferencias de todos, especialmente de los más jóvenes (INEC, 2021).

#### **1.2.1.5. Factores Globales**

Las empresas sin importar su actividad, tuvieron muchos problemas a nivel mundial producto de la pandemia del COVID-19, ya que se vieron obligadas a frenar su producción y en casos peores cerrar sus instalaciones hasta que los diferentes gobiernos e instituciones se los permitan abrir. Ello repercutió en el despido de miles de obreros y quiebra de las empresas. No obstante, las empresas que más se vieron afectadas fueron las de transporte internacional ya que debido al freno total del comercio, tuvieron que parar sus recorridos, lo que repercutió en una deficiencia económica ya no podían generar ingresos. Como resultado de este problema, muchas empresas tuvieron que vender sus unidades de transporte, despedir a sus empleados y en peor de los casos cerrar definitivamente.

Ultra Rápido es una empresa de transporte industrial, dedicada al envío de todo tipo de mercadería en el territorio ecuatoriano. Continuando con el problema que hubo a causa del

COVID-19, gran parte de la población aumento sus actividades de compras o envió de artículos fuera de sus ciudades por el miedo a la alta trasmisión de este virus, lo que redujo incremento los ingresos de la empresa.

#### **1.2.1.6. Aspecto ambiental**

Las empresas de transporte deben hacer grandes inversiones para adquirir vehículos que sean amigables con el medio ambiente, sin embargo, no todas las empresas cuentan con los recursos económicos suficientes. Por lo que lo único que pueden hacer es acogerse y cumplir las leyes y reglamentos que establecen los gobiernos e instituciones con respecto al cuidado Ambiental.

Entonces, analizando a las empresas de transporte, especialmente a las que utilizan vehículos pesados (Camiones), se conoce que este tipo de transporte llega a emitir hasta mil veces las emisiones de un automóvil. Por lo que su impacto ambiental es muy alto y lo único que pueden hacer es utilizar combustibles alternativos que en muchos de los casos terminan dañando a los vehículos.

#### **1.2.1.7. Aspecto demográfico**

La demanda de transporte de mercadería por parte de la población es proporcional al crecimiento del comercio, ya que mientras más productos se compren se requerirán más vehículos para su transporte. Por lo que, se necesita una rápida reactivación comercial para que las empresas dedicadas a este servicio puedan recuperarse económicamente.

Ultra Rápido, vio un incremento en el número de traslados que realizaba durante el año 2019, específicamente en los primeros meses de la cuarentena por el COVID-19, de tal forma que vio un incremento en sus ingresos. Por otra parte, debido a las diferencias entre las ciudades del Ecuador, se vuelve muy complicado definir aspectos demográficos para la empresa.

### **1.1.1. Análisis 5 Fuerzas de Porter**

#### **1.1.1.1. Poder de negociación de los clientes**

En las empresas que ofrecen servicios de transporte de mercancías este factor toma mucha importancia, ya que muchas sociedades siempre están optimizando costes y reduciendo los tiempos de entrega. Es por ello que la empresa ha apadrinado una estrategia de servicio al cliente personalizado, brindando a los clientes información minuciosa del servicio y del recorrido hasta la entrega final. Los clientes fijos con los que cuenta la empresa son Pinturas Unidas, Alaska, Agritop y Tecnova. En el mercado, los consumidores encuentran precios que oscilan entre \$8 y \$10 por libra de ropa, las laptops cobran entre \$50 y \$90, los videojuegos entre \$50 y \$70 y los zapatos cobran \$7 para niños y \$14 para adultos. Los precios varían según el artículo: anteojos, relojes, audífonos, teléfonos celulares, perfumes y lociones. En otras palabras, los consumidores tienen muchas ofertas que respaldan sus decisiones de compra en función del precio y la seguridad del servicio. Entonces, la capacidad de negociación con los consumidores es de nivel medio.

#### **1.1.1.2. Poder de negociación con proveedores**

La idea de negocio se centra en dos proveedores directos, que traen productos desde Miami, que son líneas aéreas internacionales de tarifa fija, por lo que se vincula su alto poder de negociación. En la distribución interna encontramos una variedad de proveedores de distribución que generan un poder de negociación medio gracias al número de empresas que proporcionan este tipo de servicio. Los proveedores de más importancia en el sector del Courier serán los empleados que se hacen cargo de traer la mercancía, prestando sus servicios de forma adecuada para cumplir con el propósito de dar un mejor servicio a un precio adecuado en el tiempo de entrega acordado. La estrategia que asume que la compañía tiene servicios de transporte externos que los ayudará en la entrega oportuna a costos competitivos en el mercado, ya que la compañía también dispone de la capacidad de obtener medios directos que permiten el envío. Entonces, el poder de negociación con los proveedores es medio.

### **1.1.1.3.Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En el Ecuador los servicios de courier tienen precios diferentes, en cada una de sus rutas, por lo que las empresas toman en cuenta dicho aspecto al momento de elegir un proveedor de traslado de mercadería. Los nuevos competidores no duran mucho en el mercado, debido a su falta de credibilidad a los altos costos y la entrega incorrecta o confiable, en violación de la política. En las circunstancias actuales, la entrada de nuevos competidores es baja debido a las restricciones regulatorias producto de la pandemia de COVID-19 según la política gubernamental.

### **1.1.1.4.Amenaza de entrada de productos sustitutos**

Los productos sustitutos en el servicio que se realiza se van a poder tener en cuenta al transporte por vía marítima, no obstante, el tiempo de entrega podría ser más grande, esto provoca que la amenaza de productos sustitutos sea baja. Además, los servicios de puerta a puerta por parte de vehículos particulares no cuentan con un registro a nivel nacional para poder realizar este tipo de servicio por lo que la amenaza de entrada de productos sustitutos por parte de este sector es baja.

### **1.1.1.5.Rivalidad entre competidores**

En el mercado siempre habrá competencia entre las empresas existentes, por lo que la diferencia es brindar un servicio de alta calidad que cumpla con el menor tiempo de entrega posible y a un bajo costo. Más que la competencia, existen una serie de transportistas y una serie de empresas que brindan diferentes servicios, entre las que resalta la empresa Servientrega siendo el principal competidor de Ultra rápido a más de una de las principales empresas de encomiendas en el país.

Ultra Rápido una empresa de encomiendas a nivel nacional está enfocada en brindar servicios transporte de mercadería de importación y exportación de cualquier parte del mundo. Ofrece seguridad para su carga, brinda el servicio de transporte con los costos establecidos por la ley, además de cumplir siempre con los lapsos de tiempo establecidos para la entrega de sus encomiendas. Entonces, la rivalidad entre competidores se considera media.

### 1.1.2. Oportunidades y Amenazas de la empresa

En esta sección se describen cuáles son los factores externos que amenazan a la empresa, al mismo tiempo que se detallan las oportunidades que el mercado le ofrece.

#### 1.1.2.1. Amenazas

- **Muchas cooperativas legales que realizan la misma actividad:** En el país se puede encontrar un sinnúmero de empresas que ofrecen servicios de encomiendas y transporte de mercancías, lo que se transforma en una amenaza para el beneficio económico de la empresa Ultra Rápido.
- **No existen proyectos ni procedimientos:** En el país actualmente no existe un control directo hacia las compañías que ofrecen servicios de transporte de mercancías, por lo que cualquier persona puede ofrecer sus servicios por los diferentes medios de comunicación, esto hace que se produzcan estafas al momento de realizar encomiendas lo que resulta en una pérdida de credibilidad por parte de la población hacia este tipo de empresas.
- **Falta de leyes y políticas que defiendan al transporte:** En el Ecuador son muy pocas las leyes que garantizan la seguridad y defiendan al transportista, lo que vuelve a esta actividad vulnerable ante estafas, robos o todo tipo de situación adversa. A más de leyes que sancionen y castiguen la imprudencia al conducir.
- **Accidentes de tránsito:** El país en los últimos años ha visto como se han incrementado las tasas de accidentes de tránsito, causados en su mayoría por la imprudencia de los conductores más que por fallas mecánicas de los vehículos. Esto genera una amenaza para la empresa ya que sus transporte y conductores se exponen a un riesgo constante al llevar a cabo sus tareas.

#### 1.1.2.2. Oportunidades

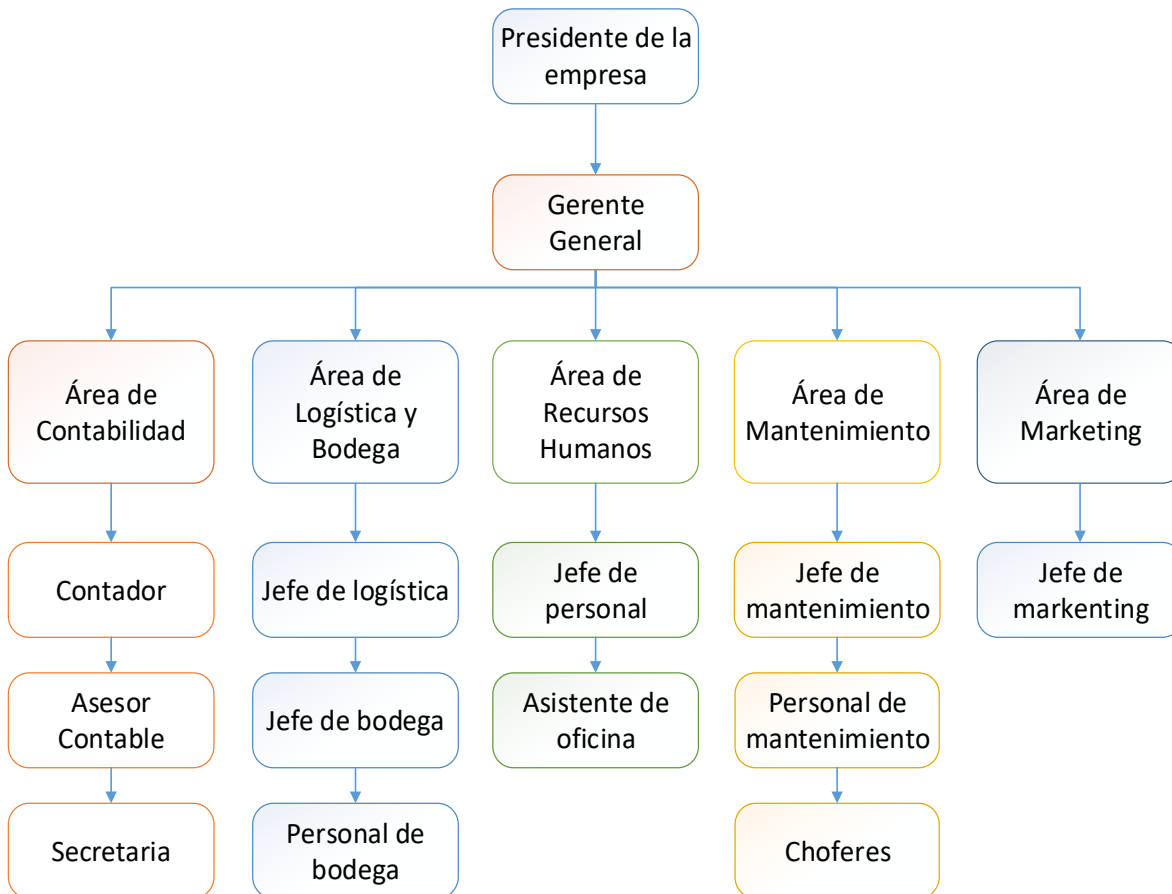
- **Cobertura en amplios sectores demográficos:** En el país existen vías que logran la comunicación con todas las regiones, lo que permite que la compañía pueda prestar su servicio de transporte en toda la geografía nacional.

- **Adquisición de unidades modernas:** En los últimos años se ha visto el crecimiento del sector automotriz, por lo que en el mercado se puede encontrar vehículos con tecnología de punta y a precios asequibles, la que favorece a la compañía para que mantenga actualizadas sus unidades.
- **Imagen prestigiosa de la Empresa:** Ultra Rápido cuenta con una buena imagen en el mercado, la cual ha logrado con el paso de los años, esto permite conservar la oportunidad de incremento de su cartera de clientes.
- **Gran número de compañías industriales:** En el mercado ecuatoriano se puede encontrar un gran número de empresas que se dedican a la elaboración de todo tipo de productos, crenado una oportunidad de llevar acabo alianzas comerciales, específicamente en el transporte de dichos bienes incrementando el trabajo para la empresa Ultra Rápido.

## **1.2. Análisis del ambiente interno**

En este apartado se lleva a cabo el análisis interno de la empresa Ultra Rápido, mismo que consiste en analizar los recursos, habilidades y competencias de esta empresa con el objetivo aplicar las herramientas estratégicas pertinentes y así lograr el nivel óptimo de resultados.

### 1.2.1. Análisis de Recursos y Capacidades



**Figura 1.** Estructura Funcional de la empresa Ultra Rápido

En la figura 1 se puede ver el organigrama funcional de la empresa Ultra Rápido, el cual está encabezado por el presidente de la empresa, seguido del gerente general quienes son las principales autoridades de la empresa los cuales se encargan de su correcto funcionamiento y del adecuado trabajo de las áreas como contabilidad, logística y bodega, recursos humanos, mantenimiento y marketing. Además, cada una de estas áreas está controlado por un jefe quien se encarga del personal de cada sección a su cargo.

#### 1.2.1.1. Recursos

Ultra Rápido cuenta con los siguientes recursos:

- a) Recursos tangibles físicos
- R1: Edificio compuesto de diferentes departamentos.
  - R2: Camiones tipo GH para carga pesada.
  - R3: 16 empleados compuestos por administración, contador, logística, bodega y conductores.
  - R4: Equipo de oficina, mesas, computadores, sillas, etc.
  - R5: Maquinaria para carga de equipos pesados.
  - R6: Maquinaria y materia prima para reparación y mantenimiento de los vehículos.
- b) Recursos tangibles financieros
- R7: Presupuesto de la empresa.
  - R8: Ingresos de transporte.
  - R9: Total de gastos.
  - R10: Gratificaciones.
  - R11: Liquidez general.
  - R12: Resultado del ejercicio positivo.
- c) Recursos intangibles no humanos
- R13: Edificio ubicado en una zona principal de la ciudad de Quito.
  - R14: Cercanía a industrias y centros comerciales.
  - R15: Con un amplio parqueadero para sus clientes.
  - R16: Redes sociales, para publicar ofertas y servicios.
  - R17: Instalaciones nuevas y adecuadas para el personal.
  - R18: Registros de clientes donde se almacenan los datos de la encomienda.
  - R19: Confianza con sus clientes, al realizar las entregas a tiempo y salvaguardando el bien del paquete.
  - R20: Sistemas de seguridad, el edificio cuenta con un sistema antirrobo.
  - R21: Mínima publicidad en medios de comunicación, raras ocasiones en periódicos.
  - R22: Horarios de atención amplios desde las 9h a 17h, sábados de 9h a 14.
  - R23: Adecuada relación con los clientes.
  - R24: Uso de TICS para alcanzar los objetivos de la empresa.
  - R25: Los empleados de la empresa realizan el mantenimiento de los vehículos.

- R26: Convenio con empresas como Pinturas Unidas, Alaska, Agritop y Tecnova.

d) Recursos intangibles humanos

- R27: Alto conocimiento en el servicio de transporte y encomiendas, más de 15 años de experiencia.
- R28: Empleados motivados para entregar un mejor servicio y experiencia a los clientes.
- R29: Experiencia de los empleados, 3 de los choferes tiene más de 10 años al volante de vehículos de carga pesada, el gerente tiene más de 15 años de experiencia en administración.
- R30: Capacidades y habilidades de los empleados. Todos los empleados poseen títulos de tercer nivel.

### 1.2.1.2. Capacidades

Las capacidades son habilidades que le permitan a la empresa desarrollar plenamente una actividad en grupo y coordinar los recursos personales disponibles. Además, están relacionadas con el capital, dependiendo principalmente de activos intangibles, especialmente basados en el conocimiento, tecnología y organización de la empresa.

La empresa cuenta con 6 áreas funcionales, las cuales poseen capacidades como atención personalizada, alta productividad, resolución de problemas técnicos, eficiencia, eficacia, etc., mismas que hacen uso de los recursos para poder ser llevadas a cabo. Lo que permite ver que todas las áreas tienen sus capacidades cubiertas haciéndolas muy eficientes.

### 1.2.2. Funciones del personal de la empresa

En esta sección se presenta la tabla funcional de la empresa Ultra Rápido, misma que muestra las funciones que debe realizar cada departamento, equipo o estructura de una empresa.

**Tabla 1.** *Áreas y Funciones del personal de la empresa Ultra Rápido*

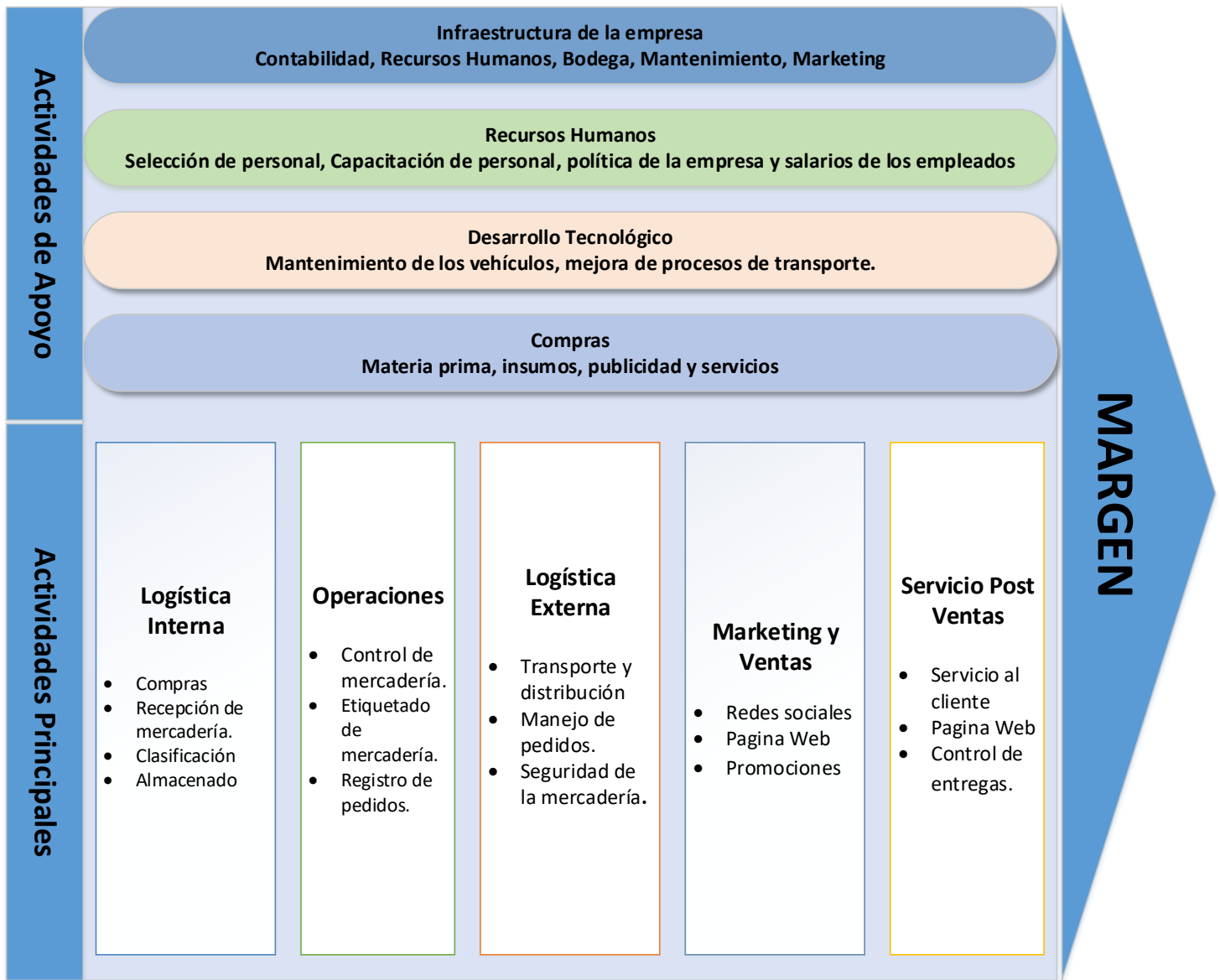
Área o Departamento	Cargo	Funciones
	Contador	Un contador como una de sus primeras funciones en su flujo de trabajo será ordenar transacciones. Contar

<b>Área de contabilidad</b>		dinero no es suficiente. También es importante determinar cuánto dinero se ha gastado y por eso los contadores deben categorizar los elementos de cada campaña.
	Asesor contable	El asesor contable determina la presentación de las cuentas de la empresa ya que será la persona que registre y controle esta designación.
	Secretaria	Las funciones principales de una secretaria son la gestión de agendas, el manejo de información íntima de la compañía, la comunicación telefónica y con el público, etc.
<b>Área de logística y bodega</b>	Jefe de logística	Las principales funciones del jefe de logística son ahorrar recursos, mejorar los plazos de entrega y organizar productos, artículos o bienes tangibles que la empresa se encarga de transportar.
	Jefe de bodega	El jefe de bodega se encarga de supervisar todo lo que sucede en el almacén. Tiene como misión planificar, dirigir y coordinar el abastecimiento, almacenamiento y distribución de los materiales y productos de la empresa.
	Personal de bodega	El deber del personal de almacén es recibir, verificar e ingresar documentos y mercancías para ser enviados al almacén. Mantener y controlar las mercancías importadas según los códigos vigentes. Inventario de pedidos físicos para las distintas unidades administrativas.
<b>Área de recursos humanos</b>	Jefe de personal	El jefe de personal debe planificar, dirigir, coordinar y evaluar el trabajo del equipo responsable. (Movimiento de personal, ranking, primas y pensiones). Controlar el manejo de los documentos técnicos que tengan que ver con los recursos humanos, tales como: - Asistencia, puntualidad y orden de los empleados.
	Asistente de oficina	El asistente de oficina deberá administrar todas las llamadas entrantes y salientes, el correo electrónico, la correspondencia y los faxes, así como también maneje la agenda general. Interactuar con los clientes y

		responder preguntas. Almacene, organice, guarde y revise todo tipo de documentos.
<b>Área de mantenimiento</b>	Jefe de mantenimiento	El Gerente de Mantenimiento es el encargado de gestionar el mantenimiento integral de la compañía y sus vehículos, coordinando un equipo de personas competentes en diversas funciones (mecánicos, eléctricos, electrónicos, tecnologías de la información...).
	Personal de mantenimiento	Será responsable de realizar las reparaciones esenciales de los equipos y sistemas del edificio, así como de garantizar que las instalaciones estén limpias y funcionen de manera eficiente.
	Choferes	Los choferes deberán conducir con la máxima seguridad y de conformidad con las leyes y normativas aplicables. Movimiento de mercadería dentro y fuera de la ciudad, de acuerdo a sus necesidades. Revisar, verificar y rastrear el estado general del vehículo.
<b>Área de marketing</b>	Jefe de marketing	El jefe de marketing tendrá que diseñar y llevar a cabo las políticas de marketing para la compañía. Deberá investigar (y predecir) las preferencias y relaciones de los clientes, con miras a identificar el mercado más adecuado para el servicio de la empresa.

### 1.2.3. Cadena de Valor

En este punto se lleva a cabo el análisis de la cadena de valor de la empresa Ultra Rápido, mismo que es un modelo de negocio que describe las actividades requeridas para crear completamente un producto o servicio. Para las empresas de servicios, esta cadena incluye los pasos que llevan el producto desde la etapa de diseño hasta la etapa de entrega.



**Figura 2.** Cadena de valor de la empresa Ultra Rápido

### 1.2.4. Fortalezas y Debilidades de la empresa

De acuerdo con el análisis de la cadena de valor las fortalezas y debilidades der la empresa Ultra Rápido son las siguientes:

#### 1.2.4.1. Fortalezas

- **Ubicación de la Empresa en un excelente sector:** La compañía está establecida en un área estratégica y altamente comercia de la ciudad de Quito.

- **Personal calificado en atención al cliente:** El personal que trabaja en la empresa está altamente calificado para brindar el mejor servicio a los clientes, atendiéndolos de la manera más correcta posible.
- **Anuncia sus servicios en redes sociales:** La empresa anuncia contantemente sus servicios y promociones de transporte y encomiendas en redes sociales como Facebook e Instagram.
- **Vehículos nuevos:** Para un correcto servicio la empresa ha renovado contantemente sus vehículos tratando de contar con las más actuales que se pueden encontrar en el mercado.
- **Gran experiencia en el área de transporte:** La empresa cuenta con más de 15 años de experiencia lo que la hace conocer de gran manera el mercado de transporte.
- **Los procesos de Logística y almacenamiento están actualizados:** Para un correcto desarrollo de sus actividades la empresa actualiza contantemente sus procesos internos, haciendo énfasis en la logística.
- **Uso de TIC'S para su operación:** Gracias al uso de las tecnologías de la información la compañía puede controlar y garantizar el funcionamiento adecuado de sus actividades.
- **Entregas personalizadas:** Para dar una mayor satisfacción a los clientes la empresa ofrece el servicio de entregas personalizadas, llevando los paquetes directamente a los hogares de sus clientes.
- **Control de rutas y tiempo de entrega:** Con la meta de garantizar el tiempo de entrega y la seguridad de los paquetes la empresa realiza un control constante de las rutas y tiempos de entrega.

#### 1.2.4.2. Debilidades

- **Poca solución a los reclamos de los clientes:** Al presentarse problemas con los paquetes o retrasos en la entrega, la empresa no presenta muchas garantías para la solución de estos.
- **Poco material para mantenimiento:** No se cuenta con el suficiente material o metería prima para dar un mantenimiento costaste a los vehículos, lo que retrasa el funcionamiento de los mismos. Lo que afecta al funcionamiento de la empresa.

- **No existen estrategias de promociones:** La compañía casi no ofrece descuentos o promociones en sus servicios. Lo que no permite atraer a nuevos clientes.
- **Sufre constantes paros por mantenimiento de los vehículos:** Debido a la falta de materia prima y constantes daños de los vehículos, el funcionamiento de la empresa se ve afectado por el arduo mantenimiento.
- **No se puede controlar a todos los vehículos al mismo tiempo:** Al ser varios los vehículos con los que consta la empresa, se vuelve muy difícil mantener un control de la ruta y tiempo de entrega de los mismos. Lo que hace que algunos conductores no cumplan con los horarios establecidos.
- **Cuenta con muy poca publicidad:** Rara vez la empresa se anuncia en medios de comunicación como radio o periódicos, lo que hace que no sea conocida por el público en general, limitando la captación de nuevos clientes.
- **No tiene una página web de la empresa:** La empresa no cuenta con una página donde pueda presentar su información hacia los clientes, volviéndola desconocida.
- **Poca capacidad de almacenamiento:** El área de bodega no es lo suficientemente grande para contener todos los paquetes en épocas de alto flujo de encomiendas. Lo que causa problemas de logística afectando a los envíos.

### 1.1.1. FODA

Una vez llevado a cabo el análisis externo e interno de la empresa se han podido identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan al correcto funcionamiento de la misma. En la tabla se presenta el análisis FODA de la empresa Ultra Rápido.



**Figura 3.** Análisis FODA de la empresa Ultra Rápido

## 2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se identificó el tipo de negocio de la empresa Ultra Rápido, con la finalidad de establecer una misión dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes. Como también se definió la visión destinada a ser una herramienta al momento de tomar decisiones, además de motivar a los empleados.

Asimismo, se establecieron los valores empresariales, mismos que serán una guía para garantizar un correcto comportamiento de los colaboradores de la compañía. Por otra parte, se definieron los objetivos de la empresa y las estrategias que esta deberá seguir para alcanzarlos.

### 2.1. Valores

Los valores son un pilar fundamental de la empresa siendo establecidos por los creadores de la misma, además de buscar ser transmitidos tanto a los empleados como a los clientes en todas las acciones que lleva a cabo la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

#### a) **Confianza:**

La empresa tiene el compromiso de establecer un fuerte vínculo con sus colaboradores y clientes, ello con la finalidad de generar relaciones de calidad.

#### b) **Honestidad:**

Ser transparente con sus empleados y clientes, siempre siendo honestos generando credibilidad hacia la empresa.

#### c) **Responsabilidad:**

Cumplir con todas nuestras obligaciones, ya sea con nuestros empleados o clientes, siempre buscando el bienestar general.

#### d) **Excelencia:**

Dar siempre lo mejor con el fin de que nuestros clientes siempre obtengan un servicio de calidad.

**e) Diferencia:**

Encaminados a una mejora continua la compañía brinda a su clientela una experiencia única en el transporte de encomiendas.

**f) Trabajo en equipo:**

Valorar el trabajo de toso los empleados, buscando crear un excelente ambiente laboral donde resalte el compañerismo.

## **2.2. Misión**

Para establecer una misión adecuada a la empresa, se utilizó las siguientes preguntas:

**a) ¿Quiénes somos?**

Somos una empresa de transporte industrial.

**b) ¿Qué buscamos?**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante un servicio de calidad que supere sus expectativas.

**c) ¿Qué hacemos?**

Trasportar toda clase de mercadería a las principales ciudades del Ecuador.

**d) ¿Por qué hacemos?**

Porque somos una empresa que busca beneficiar a la sociedad ofreciendo plazas de trabajo y servicios de calidad. Además de ser rentables, buscar nuevos clientes y conseguir reconocimiento a nivel nacional.

**e) ¿Para quién lo hacemos?**

Para nuestra clientela, empleados, sociedad y la economía de la ciudad y país.

**f) ¿Cómo lo hacemos?**

Mediante el personal que conforma la empresa, quienes poseen los conocimientos y experiencia necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar los objetivos de la compañía.

Entonces la misión de la compañía sería la siguiente:

## **Misión de la empresa**

Satisfacer las necesidades de transporte industrial de nuestros clientes, buscando superar sus expectativas, mediante el cumplimiento de principios de calidad, honradez y respeto, llevando siempre un mejoramiento continuo.

### **2.3. Visión**

Se utilizó las siguientes preguntas para definir la visión:

**a) ¿Cómo queremos vernos en un futuro cercano?**

Como una de las compañías principales de transporte industrial del Ecuador.

**b) ¿Qué es lo que buscamos conseguir?**

Buscamos ser una empresa eficiente y eficaz, que sea reconocida por la calidad de sus servicios, a más de lograr resolver todos los inconvenientes y requerimientos de nuestros clientes.

**c) ¿Cuáles son los valores de la empresa?**

Los valores son la honestidad, la honradez, confianza, responsabilidad, excelencia y trabajo en equipo.

**d) ¿Qué nos diferencia de la competencia?**

La calidad de servicio la empresa ofrece, ya que se enfoca principalmente en satisfacer las necesidades de los clientes.

**e) ¿Cómo lo conseguiremos?**

Mediante el desarrollo de un plan estratégico, mismo que se adapte a un proceso de mejora continua.

Entonces la visión de la compañía sería la siguiente:

## **Visión de la empresa.**

Llegar a ser una de las principales empresas de transporte industrial del Ecuador, siendo reconocida por la calidad de sus servicios, generando confianza y seguridad para nuestros clientes.

## **2.4. Objetivos**

Los objetivos que se establecerán en la empresa Ultra Rápido están enfocados a encaminarla hacia el futuro deseado que se espera de la misma, estando ligados directamente con la misión y visión establecidas. El propósito de los objetivos es dirigir cómo aumentar el desempeño de la empresa, además estas metas deben ser medibles., específicos y alcanzables, teniendo una fecha establecida para su consecución, además de ser monitoreados constantemente.

Por otra parte, para definir los objetivos se ha tomado varios puntos estratégicos en base a la misión, visión, valores y el análisis de externo e interno de la empresa. Siendo estos puntos los siguientes:

- Atención al cliente
- Mantenimiento
- Talento humano
- Página web y redes sociales
- Finanzas

Objetivos estratégicos de Ultra Rápido:

### **Financieros**

- Reducir gastos por pérdida de mercadería en un 75%.
- Incrementar los beneficios Económicos en un 25%.
- Incrementar la inversión en tecnología para el control de la mercadería en un 75%

### **Clientes**

- Incrementar el control en el registro de los pedidos en un 100%
- Crear un canal de comunicación con el cliente.
- Incrementar el control en la entrega de los pedidos en un 100%

## **Procesos Internos**

- Mejorar el proceso de almacenado de la mercadería en un 100%
- Incrementar los controles en las rutas de los vehículos en un 100%.
- Optimizar el proceso de recepción y salida de mercancía.

## **Aprendizaje**

- Promover el trabajo en equipo.
- Capacitar al personal de las áreas de recursos humanos, logística y bodega.
- Evaluar la competencia del personal

### **2.5.Estrategias**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, se debe llevar a cabo una serie de estrategias programadas y sus respectivas actividades específicas. Como también, se debe de diseñar indicadores que establecen metas a cumplir para el control y logro de los objetivos. Además, de establecer un responsable que supervise cada una de estas estrategias.

#### **2.5.1. Matriz FODA: estrategias**

Una vez analizada las 5 fuerzas de Porter se puede formular las estrategias para le empresa Ultra Rápido.

**Tabla 2. Matriz FODA de la empresa Ultra Rápido CIA LTDA.**

		<b>Análisis Interno (Ultra Rápido)</b>	
		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Matriz FODA</b>		F1.-Ubicación de la Empresa en un excelente sector F2.-Personal calificado en atención al cliente F3.-Anuncia sus servicios en redes sociales F4.-Vehículos nuevos. F5.-Gran experiencia en el área de Transporte F6.-Los procesos de Logística están actualizados F7.-Uso de TIC'S para su operación F8.-Entregas personalizadas F9.-Control de rutas y tiempo de entrega	D1.-Poca solución a los reclamos de los clientes D2.-Poco material para mantenimiento D3.-No existen estrategias de promociones D4.-No se puede controlar a todos los vehículos al mismo tiempo D5.-Cuenta con muy poca publicidad D6.-No tiene una página web de la empresa D7.-Poca capacidad de almacenamiento
<b>Análisis Externo (Ultra Rápido)</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
	O1.-Cobertura en amplios sectores demográficos O2.-Adquisición de unidades modernas O3.-Imagen prestigiosa de la Empresa O4.-Gran número de compañías industriales O5.-Gran experiencia en el área de Transporte	E1.-Llevar acabo un levantamiento y mejora de procesos en el área de logística (O5; F6). E2.-Llevar a cabo una auditoria del área de bodega (O5; F7). E3.- Lograr una eficiencia en gestión de ingresos (O2; F1, F2, F3, F4) E4.-Incrementar el volumen de ventas en un 10% en los próximos 3 años.(O1,O3,O4;F5,F8,F9)	E5.-Crear estrategias para el control de inventarios (O5; D7). E.6.-Crear un programa de capacitaciones (O5; D2) E7.- Crear una respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes (O1, O2; D1, D4, D6). E8.-Incrementar la cartera de clientes en un 20% en los próximos 3 años (O3, O4; D3, D5).
	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
	A1.-Muchas cooperativas legales que realizan la misma actividad A2.-No existen proyectos ni procedimientos en el país. A3.-Falta de leyes y políticas que defiendan al transporte A4.-Accidentes de tránsito. A5.-Precio de los combustibles.	E9.-Crear un programa de capacitaciones continuas para los empleados del área de logística y mantenimiento (A1; F6). E10.-Incrementar la productividad de todos los procesos en un 25% en los próximos 2 años (A5; F4, F5, F8). E11.-Incrementar los niveles de eficiencia en el traslado de las mercancías (A2, A4; F1, F2, F3, F9) E12.-Aumentar el rendimiento del personal (A3; F7)	E13.-Diseño de una guía para para el mantenimiento de los vehículos (A4; D2, D4). E14-Diseño de un software que permita mantener actualizados los inventarios (A1, A2, A5; D6, D7). E15.-Mejorar el conocimiento y habilidades de los colaboradores dentro de los próximos 3 años (A3; D1, D3, D5).

De las estrategias planteadas se seleccionaron las que más ayuden a solucionar los problemas que en la actualidad se dan en la empresa Ultra Rápido especialmente los relacionados con la logística y bodega. Los cuales son:

- **E1.**-Llevar acabo un levantamiento y mejora de procesos en el área de logística.
- **E5.**-Crear estrategias para el control de inventarios.
- **E4.**-Crear un programa de capacitaciones continuas para los empleados del área de logística y mantenimiento.
- **E6.**-Diseño de un software que permita mantener actualizados los inventarios.

De las 4 estrategias plantadas que se ha escogido para el plan operativo, se ha seleccionado el diseño de un software que permita mantener actualizados y controlados los inventarios, ya que permitirá al personal encargado de manejar este software, estar informado y controlar todos los ingresos y salidas de la mercadería. Lo que ayudara a solucionar los distintos problemas que se presentan en la empresa con respeto a la perdida de mercadería.

### **2.5.2. Políticas de la empresa**

#### **Políticas generales**

Las políticas generales deberán ser aplicadas por todos los miembros de la empresa de transporte industrial Ultra Rápido.

- a. Capacitar a todos los nuevos miembros de la compañía.
- b. Brindar soluciones a las necesidades de la comunidad alrededor de la empresa como parte de los productos de la empresa.
- c. Ser cero tolerantes con la corrupción, principalmente entre los mandos medios y altos.
- d. Gestionar precios a los que los consumidores siempre puedan acceder.
- e. Contribuir directa e indirectamente a la formación de una generación de trabajadores a nivel estatal.
- f. Siempre darles a sus clientes lo que quieren.
- g. Transmitir a los trabajadores el espíritu de trabajo de los líderes.
- h. Brindar un ambiente amigable, agradable y confortable a los empleados de la empresa para su trabajo diario.

- i. Respetar la ley y el bienestar público por encima de cualquier tipo de ingreso económico u oportunidad de mercado.

### **Políticas Financieras**

Se proponen las siguientes políticas para el área financiera:

- a. Analizar a todos los clientes para entregar un crédito apropiado.
- b. Analizar el plazo de amortización en función del riesgo de insolvencia de cada cliente.
- c. Crear estatutos en caso de impago por parte del cliente.
- d. Aplicar ofertas de pago exprés como descuentos o promociones a futuras compras.
- e. Informar periódicamente a los clientes de las deudas contraídas con la empresa.
- f. Gestión mejorada de grupos de proveedores.
- g. Realizar análisis de cartera mensual
- h. Requerir autorización del propietario o administrador del negocio para configurar el descuento.
- i. Realizar un análisis de los clientes para determinar las condiciones de crédito de cada cliente con base en el conocimiento del pago.

### **Políticas de Operación**

Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo del área y en su presupuesto anual.

- a. La gestión y operación de un sistema de transporte en funcionamiento será 7 x 24, 365 días al año.
- b. Todas las intervenciones programadas de mantenimiento correctivo y preventivo de los sistemas operativos deben realizarse en los horarios que tengan el menor impacto en el servicio que se brinda a nuestros clientes.
- c. Se debe implementar un sistema que permita verificar el estado de todos los servicios prestados por la empresa, que permita en el menor tiempo posible la existencia real, naturaleza y dirección de la falla.
- d. Deberá establecerse los mecanismos necesarios y utilizarse las herramientas apropiadas para permitir el seguimiento y la evaluación continuos de los niveles de servicio y los niveles de calidad alcanzados por los sistemas de operación las cuales deberán cumplir con las tarifas pactados con el cliente.

- e. Desarrollo de un plan de mantenimiento y mejoramiento del sistema de logística, mismo que debe ser definido y evaluado.
- f. Se deberá elaborar informes técnicos que sustenten adquisiciones y/o mejoras o inversiones deben identificar claramente las razones para establecer estos procesos. Si ignora esta solicitud, le resultará imposible continuar con ella.
- g. Todo transporte de mercancías deberá estar respaldado tanto por el personal del almacén al conductor como por el conductor al cliente con el pedido y la orden de flete correspondiente.
- h. Las solicitudes deben presentarse solo por solicitud, preimpresas y pre numeradas.

### **Políticas de talento humano**

En el reclutamiento del personal se deberán aplicar métodos, técnicas y procedimientos objetivos y transparentes, a fin de lograr la captación del personal idóneo del mercado laboral.

- a. El personal de talento humano debe mantenerse al día con los nuevos conocimientos y tecnologías que se producen en esta área de especialización para brindar un servicio sobresaliente a sus usuarios.
- b. Los empleados de talento humano deben realizar su trabajo dentro de un estricto marco ético y profesional y libre de cualquier forma de discriminación.
- c. La gestión del talento debe contar con el soporte tecnológico necesario y el espacio físico adecuado para que la dirección pueda desarrollar sus funciones de manera eficiente, segura y confidencial.
- d. El departamento de talento desarrollará o seleccionará las metodologías, técnicas y procedimientos que se utilizarán en el proceso de contratación del personal directivo de la organización.
- e. La gestión del talento está obligada a divulgar, en toda la organización, el movimiento de los empleados registrados dentro de la organización, así como las vacantes específicas que deben cubrirse y los requisitos que deben cumplir los futuros candidatos para los puestos que deben cubrir.

## **3. PLAN OPERATIVO**

### **3.1. Introducción**

En este capítulo se desarrolla el plan operativo, el cual sirve para aclarar como un área de negocio o conjunto de empleados ayudan a alcanzar los objetivos de negocio. En este caso esta propuesta está destinada a definir todas las actividades necesarias para mejorar el control en la entrada y salidas de mercadería en la empresa Ultra Rápido.

Asimismo, con la estrategia de diseño de un software que permita mantener actualizados los inventarios, el Plan Operativo busca lograr el desarrollo y los objetivos organizacionales, ya que permite indicar las acciones a realizar y establecer los plazos de ejecución de cada una de ellas. Como también llevar a cabo del seguimiento de todos los stocks y la evaluación anual, semestral, mensual de la gestión, según lo programado previamente por la empresa.

Además, mediante este plan se pretende dirigir la dinámica de las operaciones y el uso de los recursos disponibles, gestionando así la traducción de las metas corporativas en metas claras y medibles a corto plazo, esto permitirá alinear el cambio anual con la visión a medida que el equipo gerencial informe sobre las metas prioritarias, vinculando la gestión del día a día con la estrategia.

Finalmente, se analizará al sistema de control de inventario, mismo que es sin duda una de las políticas más importantes en la empresa ya que se maneja una gran variedad de productos, lo que permitirá al personal de la empresa saber cuánto inventario se está manejando en una fecha determinada y así permitir que continúen las entregas de mercadería de forma adecuada. Logrando así que la empresa opere con normalidad y cumpla con sus solicitudes sin ningún problema o inconveniente para sus clientes, y atendiendo rápidamente todas las solicitudes solicitadas.

### **3.2. Antecedentes**

La empresa Ultra Rápido CIA LTDA. se dedica principalmente al traslado de mercadería industrial, por lo que al ser equipos o productos de un gran valor o de una alta delicadeza necesitan de un manejo de gran calidad en su recepción, almacenado y entrega, a más de

condiciones adecuadas y tiempos de entrega precisos para que no se alteren su propiedades físicas y químicas. Por lo que la empresa debe asegurarse que todas estas condiciones se cumplan a través de todas sus áreas y así ofrecer a sus clientes un excelente servicio de encomienda, logrando crear una crear una imagen de eficiencia y calidad.

Sin embargo, esto no es la realidad ya que en la empresa siempre se han presentado problemas en el manejo de la mercadería, especialmente en la perdida de la misma ya que siempre existen inconsistencias en el número de productos que entran a bodega con el número de productos que salen. Lo que ha ocasionado quejas, reclamos u otro tipo de incidentes por parte de los clientes, generando pérdidas económicas para la empresa que debe reemplazar los productos perdidos, rembolsar el dinero a sus clientes o en casos peores perdiendo clientes y el prestigio de la marca.

Estos problemas se generan ya que no existe un control adecuado en el área de bodega, ya que no se registra correctamente la mercancía que ingresa, no se controla el acceso al área de bodega lo que hace que cualquier empleado pueda acceder a esta ubicación, no existe un protocolo para el almacenaje de la mercancía haciendo que esta se guarde sin orden y coherencia, y con respecto al despacho de la mercancía tampoco existe un registro continuo. Todo ello hace que se presenten problemas como demoras en encontrar la mercadería a despachar, haciendo que la salida de los vehículos se retarde, incrementando el tiempo de recorrido causando problemas con los clientes.

Asimismo, este inadecuado manejo ha hecho que en ocasiones se dé por pensado que ya se ha despachado un producto, siendo todo lo contrario dándose que el producto seguía en bodega sin que ningún empleado se dé cuenta hasta el momento en que el cliente ha hecho el debido reclamo por el incumplimiento de su encomienda, terminando en reclamos y problemas. Además, se han presentado problemas de perdida de la mercadería lo que ha llevado a la empresa a gastar altas cantidades de dinero en el reembolso de la misma, esto se ha dado debido al mal manejo en el almacenaje de esta, ya que en ocasiones después de haberse dado la perdida, esta mercadería ha sido hallada en un lugar que no le correspondía dentro de la bodega.

Por todos estos problemas, se ha planteado el desarrollo de un Plan de Operativo, que permita reducir o eliminar los problemas en la recepción, almacenada y salida de la mercadería, lo que ayudara a incrementar el rendimiento la empresa y la satisfacción de sus clientes.

### **3.3. Objetivos y Metas del Plan Operativo**

#### **3.3.1. Objetivos de largo plazo**

- Incrementar en un 50% el control de la entrada y salida de mercancías hasta el 2024.
- Organizar varios proyectos de capacitación de personal hasta el 2024.
- Implementar una sala de control de inventarios con tecnología de punta hasta el 2024.
- Implementar la automatización del control de bodegas para el 2024.

#### **3.3.2. Objetivos de corto y mediano plazo**

### **Financieros**

- Financiar las capacitaciones del personal de logística y bodega sobre el correcto manejo de mercadería, además del control y salida de la misma.
- Implementar nuevas políticas que sancionen financieramente a los empleados en el caso de pérdida de mercadería.
- Realizar la coordinación necesaria para la compra de insumos y materia prima.
- Llevar un registro de los contratos aceptados y cumplidos por la empresa.

### **Clientes**

- Implementar un servicio de atención al cliente personalizado.
- Implementar un servicio de post venta.

### **Procesos Internos**

- Llevar un registro mensual de la cantidad de viajes realizados por los vehículos de la empresa.
- Implementar nuevas políticas que sancionen a los empleados en el caso de pérdida de mercadería.
- Gestionar los recorridos, rutas y horarios que toman los choferes de los vehículos.
- Formular un plan de control para la entrada, almacenamiento y salida de la mercadería.
- Reflejar las fluctuaciones de inventario con la máxima precisión.
- Llevar un registro mensual de todos los productos o mercancías que entran y salen de la bodega.

- Implementar nuevas políticas para la recepción, almacenaje y despacho de la mercadería.
- Entregar al personal los materiales e insumos necesarios para el control en la entrada y salida de mercadería.
- Realizar un seguimiento en las áreas de logística y bodega de la empresa para encontrar posibles vacíos de conocimiento sobre inventarios en el personal de la empresa.
- Incrementar los recursos tecnológicos para el control y salidas de mercadería.

### **Aprendizaje**

- Capacitar al personal de bodega en el manejo de las nuevas tecnologías adquiridas por la empresa para el control de mercadería.
- Fomentar la organización de capacitaciones para los empleados sobre temas de logística y control de inventarios.

### **3.3.3. Metas del Plan Operativo**

Las metas del Plan Operativo son aquellas que reflejan cómo la empresa espera reducir o eliminar los problemas que se dan dentro de la misma. Cuando estas son claras, pueden ser útiles para dirigir, administrar y coordinar las acciones de todos los empleados, de modo que se logre un incremento en el desempeño. Las metas del Plan Operativo de la empresa Ultra Rápido CIA LTDA. son las siguientes:

#### **Financieras**

- Reducir los gastos por pérdida de mercadería en un 75%
- Incrementar el número de clientes en un 20%.
- Incrementar los beneficios de la empresa en un 5%.

#### **Clientes**

- Incrementar en un 75% la aceptación y satisfacción por parte de los clientes.
- Reducir en un 50% las quejas y problemas de los clientes.
- Incrementar en un 100% los contratos cumplidos correctamente por la empresa.

#### **Procesos Internos**

- Reducir los problemas en la entrada y salida de mercadería en un 50%.
- Aumentar los controles en el área de bodega en un 100%.
- Incrementar en un 50% los materiales e insumos de las áreas de logística y bodega.

- Incrementar los controles en los recorridos de los vehículos de la compañía en un 75%.
- Incrementar en un 100% los recursos tecnológicos para el control de la mercadería.

### **Aprendizaje**

- Incrementar los conocimientos de los empleados de las áreas de logística y bodega en un 75%.
- Incrementar la motivación de los empleados en un 75%

### **3.4. Actividades del Pan Operativo**

Para lograr cumplir los objetivos y metas planteadas se deberá llevar a cabo las siguientes actividades:

- Capacitar a los empleados de las áreas de la empresa.
- Entregar al personal de logística y bodega los materiales e insumos necesarios para llevar a cabo sus actividades.
- Comprar un software para el control de mercadería
- Realizar un registro y control de los contratos cumplidos correctamente por la empresa.
- Llevar a cabo un control periódico de los problemas que se dan en las áreas de logística y bodega.
- Crear políticas para la sanción de los empleados en caso de pérdida de mercadería.
- Crear políticas para la sanción de los empleados en caso de pérdida de mercadería.
- Crear fichas de información para el control en la entrada y salida de mercancías.
- Controlar el recorrido y los tiempos de entrega por los vehículos de la empresa.
- Crear un manual sobre el proceso de recepción, almacenaje y despacho de la mercancía.
- Capacitar al nuevo personal que ingresa a trabajar en el área de bodega.

### **3.5. Plazos**

Con el fin de lograr ejecutar adecuadamente cada una de las actividades planteadas por la empresa, se ha establecido un plazo de un año ya que es un lapso de tiempo adecuado para conseguir los objetivos a corto y mediano plazo. Este periodo empezara a partir del 12 de junio del año 2022.

### 3.6. Presupuesto

El presupuesto es la cantidad de recursos económicos que la empresa ultra rápido está dispuesta a invertir en el desarrollo de las actividades del Plan Operativo. Siendo el siguiente:

**Tabla 3.** *Presupuesto para el Plan Operativo-Empresa Ultra Rápido.*

<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Capacitaciones	\$1.000,00
Adquisición de materia prima e insumos de oficina	\$300,00
Adquisición de un software para el control del inventario.	\$3.000,00
Crear Políticas para el control de la mercadería	\$200,00
Crear ficha de control de mercadería	\$30,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.530,00</b>

Como se puede ver en la tabla número 5, la empresa Ultra Rápido necesitara un total de \$4.530,00 para poder llevar a cabo las actividades del plan operativo.

### 3.7. Matriz del Plan Operativo

En la matriz del plan operativo se presentan las actividades que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a medio plazo planteados. Además, del periodo de duración, los recursos (financieros, humanos, físicos), y responsables , que garanticen un correcto desarrollo de cada una de las actividades planteadas.

**Tabla 4. Plan Operativo-Empresa Ultra Rápido.**

<b>Plan Operativo de la Empresa Ultra Rápido CIA. LTDA.</b>							
<b>Objetivo</b>	Incrementar el control en la entrada y salida de mercadería		<b>Periodo</b>	2022-2023		<b>Responsable</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Actividad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de medición</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Responsable</b>
Reducir los gastos por pérdida de mercadería	2022-2023	Gastos por pérdida	$\frac{\text{gastos perdida actual}}{\text{gastos perdida actual} + \text{nuevos}} * 100\%$	75%	Mensual	Recursos Humanos	Contador
Incrementar el número de clientes.	2022-2023	Clientes nuevos	$\frac{\# \text{ de clientes actuales}}{\# \text{ clientes actuales} + \text{nuevos}} * 100\%$	20%	Anual	Recursos Humanos	Gerente General/ Contador/ Jefe de Bodega y Logística
Incrementar la aceptación y satisfacción por parte de los clientes.	2022-2023	Aceptación de la empresa	$\frac{\text{aceptacion pasada}}{\text{aceptacion actual}} * 100\%$	75%	Mensual	Recursos Humanos	Gerente General/ Contador/ Jefe de Bodega y Logística
Reducir las quejas y problemas de los clientes.	2022-2023	Requerimiento de los clientes	$\frac{\# \text{ quejas nuevas}}{\# \text{ quejas pasadas} + \text{pasadas}} * 100\%$	50%	Semanal	Recursos Humanos	Gerente General/ Contador/ Jefe de Bodega y Logística

Capacitar a los empleados de las áreas de logística y bodega.	2022-2023	Capacitaciones Anuales	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ capacitaciones planeadas}} * 100\%$	100%	Anual	Recursos Humanos /Recursos financieros (\$1000)/Instalaciones de la empresa	Gerente General/ Contador
Entregar al personal de logística y bodega los materiales e insumos necesarios para llevar a cabo sus actividades.	2022-2023	Recursos adquiridos	$\frac{\# \text{ recursos actuales}}{\# \text{ recursos actuales} + \text{nuevos}} * 100\%$	50%	Anual	Recursos Financieros (\$300)	Gerente General/ Contador/ Jefe de Bodega y Logística
Comprar un software para el control de mercadería	2022	Tecnología adquirida	Cantidad de recursos tecnológicos	1	Anual	Recursos Financieros (\$3000)	Gerente General/ Contador/
Realizar un registro de los contratos cumplidos correctamente por la empresa.	2022-2023	Contratos Cumplidos	$\frac{\# \text{ de contratos realizados}}{\# \text{ contratos planeados}} * 100\%$	100%	Semanal	Recursos Humanos	Gerente General/ Contador/
Llevar a cabo un control periódico de los problemas que se dan en las áreas de logística y bodega.	2022-2023	Control de problemas	$\frac{\# \text{ de problemas registrados}}{\# \text{ problemas dados}} * 100\%$	100%	Semanal	Recursos Humanos	Gerente General/ Contador/ Jefe de Bodega y Logística
Crear políticas para la sanción de los empleados en caso de pérdida de mercadería.	2022	Políticas por pérdida de mercadería	$\frac{\# \text{ de politicas actuales}}{\# \text{ politicas actuales} + \text{nuevas}} * 100\%$	50%	Semestral	Recursos Humanos	Gerente General/ Contador/ Jefe de Bodega y Logística

Llevar un registro mensual de los viajes realizados por los vehículos de la empresa.	2022-2023	Viajes realizados	$\frac{\# \text{ de viajes realizados}}{\# \text{ viajes planeados}} * 100\%$	100%	Mensual	Recursos Humanos	Gerente General/ Contador/ Jefe de Logística
Crear fichas de información para el control en la entrada y salida de mercancías.	2022-2023	Mercadería	Numero de fichas creadas	No medible	Semanal	Recursos Humanos/ Recursos financieros (\$30)	Jefe de Logística/ Jefe de Bodega
Controlar el recorrido y los tiempos de entrega por los vehículos de la empresa.	2022-2023	Recorrido	$\frac{\text{tiempo total}}{\text{tiempo planificado}} * 100\%$	75%	Semanal	Recursos Humanos	Jefe de Logística
Crear un manual sobre el proceso de recepción, almacenaje y despacho de la mercancía.	2022	Manual Operativo	Numero de manuales creados	1 manual	Semestral	Recursos Humanos/ Recursos financieros (\$200)	Jefe de Bodega
Capacitar al nuevo personal que ingresa a trabajar en el área de bodega.	2022-2023	Capacitaciones nuevo personal	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ capacitaciones planeadas}} * 100\%$	100%	Semestral	Recursos Humanos	Jefe de Bodega

## 4. BALANCED SCORECARD

En este capítulo se lleva a cabo el desarrollo de la herramienta Balanced Scorecard (BSC), la cual brinda a los procesos de gestión una ayuda para transformar a las organizaciones actuales en organizaciones altamente competitivas. Específicamente se hace uso de esta herramienta para plantear estrategias para solucionar los problemas de gestión de mercancías en la empresa Ultra Rápido S.A.

La competitividad es un tema que en la actualidad se está aplicando en cualquier tipo de organización, lo que ha llevado a diversos sectores económicos a desarrollar estrategias innovadoras para cambiar los procesos de gestión. Ya que, toda organización debe tener claro qué modelo de gestión seguir, debido a que este será parte de la base para el crecimiento de la organización.

Por otra parte, el BSC establece estatutos financieros tradicionales que se ajustan a la metodología de evaluación de riesgos (EVA) y se integran en indicadores de desempeño futuros. Es una metodología útil para la ejecución estratégica que “transforma” la misión, visión y estrategias de las distintas unidades de negocio de una empresa en metas y métricas tangibles, asociadas en causas y efectos, a partir de 4 perspectivas que consienten observar el desempeño de la compañía: financiera, clientes, procesos internos y perspectivas de crecimiento y aprendizaje.

Asimismo, BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar personas con una comprensión integral de la misión, dirigiendo sus competencias, habilidades y conocimientos dentro de la organización para lograr objetivos estratégicos a largo plazo. Permite instrucciones de ejecución actuales e instrucciones de ejecución futuras.

Por todo lo anterior, en este capítulo se desarrolla las cuatro perspectivas del BSC: finanzas, cliente, proceso interno y aprendizaje. Ya que, estos puntos de vista se consideran simultáneamente e identifican las relaciones que existen entre ellos, lo que permitirá a la empresa Ultra Rápido S.A. a crear una cadena de causa y efecto y con ella tomar las iniciativas necesarias para solucionar el problema de del control, almacenado y salida de mercancías.

#### 4.1. Perspectiva Financiera

En esta sección se analizan las estrategias financieras que intervienen en la mejora del control, almacenado y salida de mercancías en la empresa Ultra Rápido S.A. Esta perspectiva está centrada en la creación de valor para la empresa, que son evaluados a través de mediante índices financieros.

**Tabla 5.** *Perspectiva Financiera-Balanced SCORECARD*

Objetivos	Indicadores	Formula	Mejora	Rango/Criterio	Responsable	Periodo	Iniciativa
Reducir gastos por perdida de mercadería en un 75%.	Volumen de ventas sobre cuentas por cobrar	$\frac{\text{ingreso total de ventas}}{\text{cuentas por cobrar}} * 100\%$	Mayor a 75%	Rojo<25% Amarillo>25%<50% Verde>50%	Jefe de Bodega-Contador	Mensual	Uso de fichas para controlar el ingreso y salida de mercancía.
Incrementar los beneficios Económicos en un 25%.	Retorno en las ganancias netas	$\frac{\text{beneficios actuales}}{\text{beneficios actuales} + \text{nuevos}} * 100\%$	Mayor a 25%	Rojo<25% Amarillo>25%<50% Verde>50%	Contador	Semestral	Optimizar procesos de almacenado y trasporte de la mercadería.
Incrementar la inversión en tecnología para el control de la mercadería en un 75%	Ingreso de productos nuevos	$\frac{\text{inversion actual}}{\text{inversion actual} + \text{nueva}} * 100\%$	Mayor a 75%	Rojo<25% Amarillo>25%<50% Verde>50%	Contador-Jefe de bodega	Semestral	Comprar equipos de cómputo y software para el control de la mercadería.

En la tabla número 5 se pueden ver los objetivos financieros que se busca alcanzar mediante la aplicación del Balance ScoreCard. Los cuales están enfocados a reducir los gastos por perdida de mercadería, incrementar la inversión en tecnología y los beneficios económicos

de la empresa. Por lo que, se han creado indicadores que ayudaran a medir el nivel de desarrollo de cada objetivo, el nivel de mejora que se requiere para ser aceptable y los rangos o criterios que determinaran si el progreso ha sido malo (rojo), aceptable (amarillo) y bueno (rojo). Por otra parte, se incluye el responsable de controlar el desarrollo de los objetivos, el periodo de control que tendrán y las actividades o iniciativas que se deberá que hacer para cumplirlos.

#### 4.2.Perspectiva Externa

En este apartado se analizan los factores externos que intervienen en el control de entrada, almacenado y salida de mercancía de la empresa Ultra Rápido S.A. Este concepto se centra en objetivos estratégicos relacionados con los clientes y el marketing. Para el caso de la empresa, para lograr los objetivos financieros previamente planteados, se ha planteado la siguiente pregunta ¿qué debe la empresa lograr exactamente en términos de clientes y marketing para reducir la perdida de mercancías?

**Tabla 6.** *Perspectiva Externa-Balanced SCORECARD*

Objetivos	Indicadores	Formula	Mejora	Rango/Criterio	Responsable	Periodo	Iniciativa
Incrementar el control en el registro de los pedidos en un 100%	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{pedidos anteriores control}}{\text{pedidos actuales control}} * 100\%$	Mayor a 85%	Rojo<45% Amarillo>45%<75% Verde>75%	Jefe de Bodega-Jefe de Logística	Semanal	Uso de fichas para controlar la, fecha, lugar, tipo de mercadería recibida.
Crear un canal de comunicación con el cliente.	Resolución de quejas	=Número de canales creados	Mayor a 1 medio	Verde 1 medio	Jefe de Personal	Semestral	Contratar a un profesional para mejorar la

							página web de la empresa.
Incrementar el control en la entrega de los pedidos en un 100%	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{controles pasados}}{\text{controles actuales}} * 100\%$	Mayor a 75%	Rojo < 25% Amarillo > 25% < 50% Verde > 50%	Choferes-Jefe de Bodega	Semestral	Uso de fichas para controlar la, fecha, lugar, tipo de mercadería entregada.

En la tabla número 6 se pueden ver los objetivos de la perspectiva externa que se busca alcanzar mediante la aplicación del Balanced Scorecard. Estos objetivos están enfocados en incrementar la satisfacción del cliente, esto mediante un mayor y mejor control de sus pedidos ya sea en la recepción como en la entrega de los mismos. Ademas de ello se busca aumentar la comunicación que tiene la empresa con el cliente, ello mediante la creación de un canal de comunicación directo, en el cual el cliente podrá dar sus recomendaciones o reclamos por el servicio entregado. Por lo que para un correcto control de estos objetivos se ha creado indicadores que ayudaran a medir el nivel de desarrollo de cada uno, el nivel de mejora que se requiere para ser aceptable y los rangos o criterios que determinaran si el progreso ha sido malo (rojo), aceptable (amarillo) y bueno (verde). Por otra parte, se incluye el responsable de controlar el desarrollo de los objetivos, el periodo de control que tendrán y las actividades o iniciativas que se deberá hacer para cumplirlos.

### 4.3. Perspectiva de Procesos

En este apartado se analizan los factores de procesos que intervienen en el control de entrada, almacenado y salida de mercancía de la empresa Ultra Rápido S.A. Para lo cual se ha planteado la pregunta ¿Qué estrategias necesita implementar la empresa para mejorar el control en la entrada, almacenado y salida de mercancía? Por lo que, en este punto, se han definido las metas y objetivos de la operación

o, en otras palabras, se ha de escribir el proceso que la organización requiere actualmente y lo que debe hacer para mejorar su desempeño en el control de la mercancía.

**Tabla 7. Perspectiva de Procesos-Balance SCORE CARD**

Objetivos	Indicadores	Formula	Mejora	Rango/Criterio	Responsable	Periodo	Iniciativa
Mejorar el proceso de almacenado de la mercadería en un 100%	Rotación de inventario	$\frac{\text{mercan. alma. incorrectamente}}{\text{mercan. alma. correctamente}} * 100\%$	Mayor a 85%	Rojo < 45% Amarillo > 45% < 75% Verde > 75%	Jefe de Bodega-Jefe de Logística	Semanal	Uso de un sistema de almacenado basado en orden, por peso, tipo, y nombre de la mercadería.
Incrementar los controles en las rutas de los vehículos en un 100%.	Recepción de entrega a tiempo	$\frac{\text{controles pasados}}{\text{controles actuales}} * 100\%$	Mayor a 75%	Rojo < 25% Amarillo > 25% < 50% Verde > 50%	Jefe de Logística-Choferes	Semanal	Adquisición de un software GPS para ver la ubicación de los vehículos.
Optimizar el proceso de recepción y salida de mercancía.	Salidas de inventario	$\frac{\text{mercan. entregada}}{\text{mercan. recibida}} * 100\%$	Mayor a 75%	Rojo < 25% Amarillo > 25% < 50% Verde > 50%	Jefe de Logística - Jefe de Bodega	Semestral	Levantamiento de procesos en el área de bodega.

En la tabla número 7 se pueden ver los objetivos de la perspectiva de procesos que se busca alcanzar mediante la aplicación del Balanced Scorecard. Estos objetivos están enfocados en mejorar la eficacia y eficiencia del sistema de recepción y almacenado de la mercancía en el área de bodega. Asimismo, se busca, optimizar el proceso de salida de la mercadería y aumentar el control de los vehículos de la empresa cuando se encuentren en ruta. Todo ello con el principal objetivo de reducir la pérdida de mercadería y evitar problemas con los clientes. Al igual que en los objetivos de la perspectiva de clientes, se ha creado indicadores que ayudaran a medir el nivel de desarrollo de cada objetivo, el nivel de mejora que se requiere para ser aceptable y los rangos o criterios que determinaran si el progreso ha sido malo (rojo), aceptable (amarillo) y bueno (verde). Por otra parte, se incluye el responsable de controlar el desarrollo de los objetivos, el periodo de control que tendrán y las actividades o iniciativas que se deberá hacer para cumplirlos.

#### 4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta sección se analizan las estrategias de Aprendizaje y Crecimiento que intervienen en la mejora del control, almacenado y salida de mercancías en la empresa Ultra Rápido S.A. Mientras que la tercera posición se enfoca en el lado del sistema objetivo, la posición final se considera un desempeño intangible del balance. En esta perspectiva se toman en cuenta factores como el capital humano, capital informativo y capital organizacional.

**Tabla 8.** *Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento-Balanced SCORECARD*

Objetivos	Indicadores	Formula	Mejora	Rango/Criterio	Responsable	Periodo	Iniciativa
Promover el trabajo en equipo.	Clima organizacional	$\frac{\text{actividades grupales realizadas}}{\text{actividades grupales planificadas}} * 100\%$	Mayor a 85%	Rojo < 45% Amarillo > 45% < 75% Verde > 75%	Jefe de Bodega-Jefe de Logística-Jefe de recursos humanos	Semanal	Realizar ejercicios grupales para fomentar el trabajo en equipo.

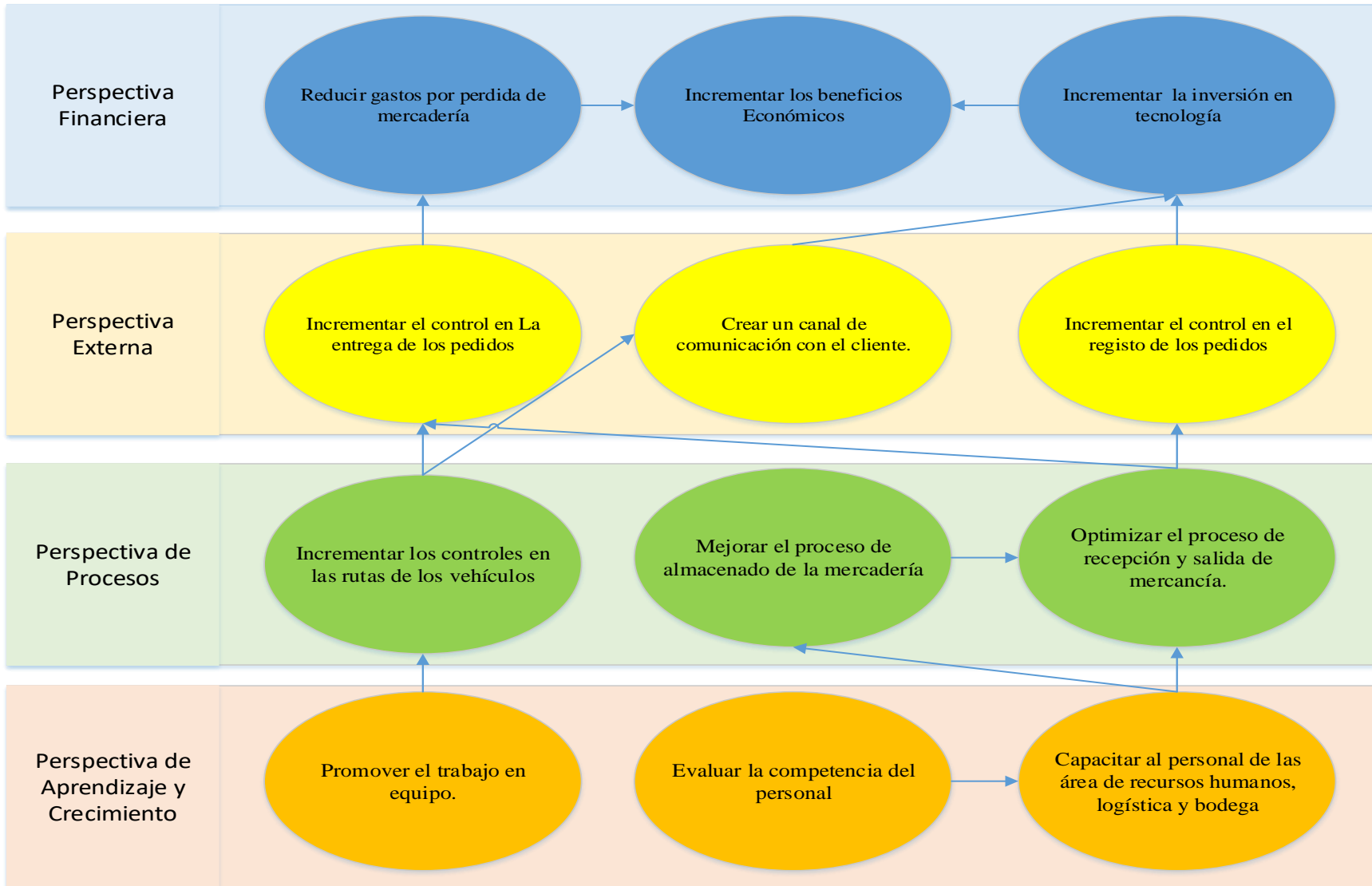
Capacitar al personal de las área de recursos humanos, logística y bodega.	Número de horas de capacitación	$\frac{\text{horas de capa. realizadas}}{\text{horas de capa. planifidas}} * 100\%$	Mayor a 85%	Rojo<25% Amarillo>25%<65% Verde>75%	Jefe de Logística-Jefe de Recursos Humanos	Semestral	Contratar una empresa Consultora.
Evaluar la competencia del personal	Número de empleados internos entrenados	$\frac{\text{comocimientos anteriores}}{\text{conocimientos nuevos}} * 100\%$	Mayor a 75%	Rojo<25% Amarillo>25%<50% Verde>65%	Jefe de Logística-Jefe de Recursos Humanos	Semestral	Realizar exámenes de conocimiento.

En la tabla número 8 se pueden ver los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se busca alcanzar mediante la aplicación del Balanced Scorecard. Estos objetivos están enfocados en promover el trabajo en equipo, mediante el desarrollo de actividades grupales que ayuden a incrementar o mantener un buen nivel de clima organizacional en la empresa. Por otra parte, se busca incrementar el nivel de conocimientos de los empleados, especialmente de quienes pertenecen a las áreas de bodega y logística. Todo ello con la finalidad de incrementar la eficiencia de los empleados, mantenerlos animados a realizar su trabajo y así evitar errores que son costosos para la empresa. Además, al igual que en los objetivos de la perspectiva de procesos, se ha creado indicadores que ayudaran a medir el nivel de desarrollo de cada objetivo, el nivel de mejora que se requiere para ser aceptable y los rangos o criterios que determinaran si el progreso ha sido malo (rojo), aceptable (amarillo) y bueno (verde). Por otra parte, se incluye el responsable de controlar el desarrollo de los objetivos, el periodo de control que tendrán y las actividades o iniciativas que se deberá hacer para cumplirlos.

#### 4.5. Mapa Estratégico

En esta sección se presenta el mapa estratégico de la empresa Ultra Rápido S.A., el cual es una representación visual completa de la estrategia de la organización que describe la creación de valor a través de una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de

las cuatro perspectivas. A través del mapa estratégico, cada empleado de la empresa Ultra Rápido S.A. podrá conocer la estrategia de la organización y su lugar en ella. Además, el mapa estratégico ayudará a mantener a todos en sintonía y permitiendo que todos vean cómo su trabajo afecta al rendimiento en el control de la entrada y salida de la mercadería.



**Figura 4.** Mapa Estratégico de la Empresa Ultra Rápido

En la ilustración número se puede ver el Mapa Estratégico del Balanced Scorecard de la empresa Ultra Rápido S.A., el cual combina los objetivos de la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento, con el fin de establecer un orden correcto para su desarrollo y así lograr un incremento en los beneficios económicos el cual es el objetivo principal del balance.

#### 4.6.Evaluación y control

Con el objetivo de evaluar la efectividad económica se debe realizar el análisis financiero de la empresa Ultra Rápido S.A. Se debe tener en cuenta que el valor de las estrategias a desarrollar se tomara como costos variables.

**Tabla 9.** Presupuesto Total para el plan operativo-Ultra Rápido S.A.

Descripción	Precio unitario	Precio total
• Programa de capacitaciones para los empleados.	\$800,00	\$800,00
• Compra de materiales e insumos para el personal de bodega.	\$300,00	\$300,00
• Compra de software para el control de mercadería	\$1000,00	\$1000,00
• Elaboración de fichas para el registro y control de los pedidos.	\$1,00	\$55,00
• Elaboración de fichas de control para las áreas de logística y bodega.	\$1,00	\$55,00
• Creación de políticas para la sanción de los empleados en caso de pérdida de mercadería.	\$300,00	\$300,00
• Elaboración de fichas para el control en la entrada y salida de mercancías.	\$1,00	\$55,00
• Adquisición de un software GPS para ver la ubicación de los vehículos.	\$45	\$225,00
• Crear un manual sobre el proceso de recepción, almacenaje y despacho de la mercancía.	\$300,00	\$300,00
• Arreglo de la página web de la empresa-Canal de comunicación.	\$400,00	\$400,00
TOTAL		\$3.490,00

En la tabla número 9 se puede observar la cantidad de dinero que la empresa Ultra Rápido deberá invertir para poder llevar a cabo su plan operativo. Específicamente deberá gastar \$3.490,00 en actividades como la capacitación para los empleados actuales y nuevos de la empresa, la creación de manuales de procesos, la comprar de insumos tecnológicos. Que le permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos establecidos.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Los objetivos de la presente investigación fueron los siguientes:

- Diseño de un Plan Estratégico en la empresa de transporte Ultra Rápido para solucionar los problemas e inconsistencias en los inventarios.
- Realizar un análisis situacional del área de logística de la empresa Ultra Rápido.
- Elaborar estrategias para controlar las salidas e ingresos de mercadería, y recorridos del servicio.
- Diseñar un tablero de indicadores (Balanced Scorecard) para medir el avance del plan estratégico.
- Elaborar un informe final para presentar los resultados.

Una vez finalizado el presente trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se logró elaborar un Plan Estratégico enfocado en la creación de estrategias para mejorar el control en la entrada, almacenado y salida de la mercadería. En el mismo se establecieron objetivos a corto y largo plazo, metas y actividades que permitirán a la empresa ejecutar de la mejor manera el presente plan. Además, se diseñaron indicadores para medir el nivel de avance de las actividades y de esa forma controlar el desarrollo del plan operativo. Todo ello con el fin de administrar los inventarios y los demás recursos intervinientes en el negocio como los financieros, los recursos humanos y otros factores de negociación que ayudan al normal funcionamiento de la empresa e incrementar su rentabilidad.
- Por otra parte, mediante el análisis situacional de la empresa se logró identificar los problemas que afectan al correcto funcionamiento de la misma, entre los cuales resulta el mal manejo de mercadería, ya que se han presentado pérdidas de productos, entregas equivocadas y daños por el incorrecto almacenado. Todos estos problemas repercutían en quejas y reembolsos de dinero hacia los clientes, lo que resultaba en pérdidas económicas para la empresa. Por lo que se plantearon estrategias para mejorar el control en los procesos de recepción, almacenado y salida de la mercadería.

- Entre las estrategias desarrolladas, resalta la capacitación para el personal de las áreas de logística y bodega, como también una mayor inversión en siniestros de oficina, la compra de un software para el control de los inventarios y dispositivos GPS para los vehículos. Todo ello con el objetivo de minimizar la pérdida, daño y mala entrega de la mercadería que maneja la empresa.
- Además, se logró diseñar un tablero de indicadores o Balanced Scorecard el cual está enfocado en el control de las estrategias que reducirán la pérdida de mercadería. Estos indicadores están enfocados en cuatro perspectivas, la financiera donde resalta los beneficios económicos que se obtendrán, la perspectiva al cliente donde se busca incrementar la satisfacción de los clientes, la perspectiva de procesos misma que busca incrementar los controles en las áreas de logística y bodega, y finalmente la perspectiva de aprendizaje, la cual tiene como meta aumentar el nivel de conocimientos de los empleados.
- Finalmente se elaboró un informe en el que se pueden observar los resultados obtenidos en el diseño del plan estratégico, el Balanced Scorecard y el análisis financiero una vez que se hayan establecido la inversión que tendrá el desarrollo de las diferentes estrategias planteadas resaltando un buen resultado ya que se obtuvieron valores positivos desde el primer año en que será implementado el plan.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda que la empresa de transporte Ultra Rápido S.A. aplique el plan estratégico para orientar el uso de las estrategias propuestas con el fin de conseguir los objetivos de la organización.
- Se recomienda que la empresa Ultra Rápido S.A. realice un análisis situacional más seguido, con la finalidad de identificar más adecuadamente los problemas que la afectan y así controlarlos de mejor manera antes de que afecten la economía de la empresa.
- Cuando se apliquen las estrategias se recomienda que la empresa Ultra Rápido S.A. busque cumplir con la misión, visión y objetivos estratégico, ya que esto le ayudará a tener un mejor desempeño resultando en una mayor rentabilidad y una mejor organización interna.

- Para mejorar la eficiencia y el desempeño de los empleados, se debe implementar un sistema de incentivos económicos al trabajo y la capacitación, con el objetivo de mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores.
- Por otra parte se recomienda que la empresa realice una evaluación anual y elabore un informe de las metas alcanzadas y los beneficios obtenidos, ello ayudara a la empresa a mantener un camino correcto en su fin de minimizar los problemas en el manejo de la mercadería.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “el lojanito” ubicada en la provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, valle de los chillos al sur este del cantón quito período 2018-2022. *Universidad Central Del Ecuador*, 163. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares (Models of strategic planning in the family business). *TEC Empresarial*, 11(1), 23. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Banco Central del Ecuador, & Macroeconómica, D. E. S. (2021). *Estadísticas macroeconómicas presentación coyuntural*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro022021.pdf>
- CEPAL. (2020). *Estudio Economico de America Latina y el Caribe*. 1–10.
- Gámez Crespín, J. J., & Vargas Altamirano, R. A. (2017). *El Costo De Inventario De La Empresa De Calzado Grupo Marmani S.a.C.*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38928>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. *Díaz de Santos*.
- INEC. (2021). Tecnologías de la Información y Comunicación , 2020. *Instituto de La Información y Comunicación*, 23.
- Lasso, G. (2020). *Nº 341 guillermo lasso mendoza presidente constitucional de la república*. 1–7.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). Reglamento general a la ley orgánica de emprendimiento e innovación. *Lexisfinder*, 1–29.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2021). Agenda digital del ecuador. *Agenda Digital Del Ecuador*, 1, 21. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Agenda-Digital-del-Ecuador-2021-2022-222-comprimido.pdf>
- Panchi, V., Armas, I., & Chasi, B. (2017). Los inventarios y el costo de producción en las empresas industriales del ecuador. *Revista Científico - Educaciones de La Provincia de Granma*, 13(4), 254–264. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6759713>
- Petroecuador. (2022). PRECIOS DE VENTA EN TERMINAL PARA LAS COMERCIALIZADORAS SECTOR AÉREO SECTOR AUTOMOTRIZ, PESQUERO, ATUNERO, CAMARONERO SECTOR AUTOMOTRIZ CALIFICADAS Y AUTORIZADAS A NIVEL NACIONAL. *Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables*, 8.5.2017, 2003–2005. <https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/ESTRUCTURA-DE-PRECIOS-MARZO-2022.pdf>
- Unidas, N. (2020). *Informe Especial COVID-19 No 4: las empresas frente a la COVID-19: emergencia y reactivación*. 1–24.

- Creswell, J. (2017). *"Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo"*. Obtenido de <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Lans, W., & Van der Voordt, D. (2002). *"Investigación descriptiva"*. Formas de estudiar e investigar el diseño urbano, arquitectónico y técnico. Obtenido de <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:3585713f-1be1-4321-82f3-44888b70371a?collection=research>
- Tiscama, K. (2021). *"Plan de negocios para la implementación de una planta procesadora de néctar de guanábana en la provincia de Los Ríos"*. Ambato- Ecuador: Universidad Técnica De Ambato- Carrera De Ingeniería En Alimentos.
- Torres, M., & Paz, K. (2015). *"Metodos de recolección de datos para una investigación"*. Guatemala.
- Univero, E. (2022). *Compras desde casa y eliminación de tarifa para importar paquetes alientan el crecimiento de los ingresos de los 'couriers' en Ecuador*. Quito. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/compras-desde-casa-y-eliminacion-de-tarifa-para-importar-paquetes-alientan-el-crecimiento-de-los-ingresos-de-los-couriers-en-ecuador-nota/>
- Villa, A. (2006). *"Variables de Daniel Cauas"*. ACADEMIA. Obtenido de [https://www.academia.edu/11162820/variables\\_de\\_Daniel\\_Cauas](https://www.academia.edu/11162820/variables_de_Daniel_Cauas)