PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

"PLAN ESTRÁTEGICO OPERATIVO E INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA LAT INTERNACIONAL DEL ECUADOR CON UNA IMPLEMENTACIÓN DE TRES MESES"

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANDREA MISHELL ROMÁN VELÁSTEGUI

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA ESPÍN

QUITO, NOVIEMBRE 2014

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Ing. Juan Carlos Piñuela

INFORMATES:

Ing. Rodrigo Saltos

Ing. David Hidalgo

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, quien me ha brindado vida, salud, sabiduría y conocimiento para hacer frente a las distintas circunstancias de la vida.

Quiero dedicar esta tesis a mis queridos Padres, Ing. Wilmer Román y Sra. Ximena Velástegui, por ser el pilar fundamental para la ejecución de este proyecto, que sin importar esfuerzo alguno, siempre han estado a mi lado, quienes me han heredado el tesoro más valioso que se puede dar a un hijo: la honradez, decisión y perseverancia, que con su solo ejemplo me han sabido inculcar por el camino del bien.

A mis hermanas Vanessa y Paola, por su amistas incondicional, y a mi esposo Diego Guzmán que ha sabido brindarme su apoyo y consejo oportuno.

Andrea R.

AGRADECIMIENTO

A mi familia que día a día me han apoyado incondicionalmente y con sus sabios consejos, he podido culminar mis estudios.

A mi director de trabajo de titulación, por su sincera y valiosa generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en el marco de confianza, afecto y amistad, aspectos fundamentales para culminar con éxito este proyecto.

Andrea R.

ÍNDICE

PORTADA I

DEDICATORIA III

AGRADECIMIENTO IV

ÍNDICE V

RESUMEN EJECUTIVO VIII

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 2

FILOSOFÍA EMPRESARIAL 2

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA 2
1.1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA 4
1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 5
1.1.3 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA 6
1.1.3.1 MACROLOCALIZACIÓN 6
1.1.3.2 MICROLOCALIZACIÓN 7
1.1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS 8
1.2 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO 9
1.2.1 ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS 10
1.2.1.1 FACTORES POLÍTICOS 11
1.2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS 13
1.2.1.3 FACTORES SOCIOCULTURALES 17
1.2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS 20
1.2.2 ANÁLISIS FACTORES INTERNOS 21
1.2.2.1 ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO 22
1.2.2.2 FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA 28

CAPÍTULO II 32

ESTUDIO INTERNO 32

2.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA MATRIZ FODA 33

2.1.1 MATRIZ FODA 34

2.2 ESTRATEGIAS COMO RESULTADO DEL FODA 35

2.2.1 ESTRATEGIAS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO) 35

2.2.2 ESTRATEGIAS FORTALEZAS – AMENAZAS (FA) 36

2.2.3 ESTRATEGIAS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO) 37

2.2.4 ESTRATEGIAS DEBILIDADES – AMENAZAS (DA) 37

2.3 MATRIZ EFI – EFE 38

2.3.1 MATRIZ EFI 38

2.3.2 MATRIZ EFE 43

2.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) 48

2.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA 52

2.6 DECLARATORIA DE LA MISIÓN 53

2.7 DECLARATORIA DE LA VISIÓN 53

2.8 OBJETIVOS 54

2.8.1 MAPA ESTRATÉGICO: 55

2.8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: 58

2.9 POLÍTICAS CORPORATIVAS 60

2.10 VALORES EMPRESARIALES 62

CAPÍTULO III 65

ANÁLISIS DE MERCADO 65

3.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA 65

TABLA 3.1 CLASIFICACIÓN DE LA DEMANDA 66

3.1.1 ANÁLISIS DEL NICHO DEL MERCADO 66

3.1.1.1 CLIENTES OBJETIVOS 67

3.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA 72

3.2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 72

TABLA 3.3 PRINCIPAL COMPETENCIA 74

3.2.2 OFERTA DE VALOR 76

CAPÍTULO IV 79

INDICADORES DE GESTIÓN 79

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 79
4.2 INDICADORES DE GESTIÓN 82
4.3 PROYECTOS 93
4.3.1 DESGLOSE DE PROYECTOS 96
4.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS 116
4.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 121
4.4.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 124
4.4 ORGANIGRAMA 137

CAPÍTULO V 140

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 140

5.1 CONCLUSIONES 140
5.2 RECOMENDACIONES 143

BIBLIOGRAFÍA 146

ANEXOS 146

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo el elaborar un plan estratégico operativo con indicadores de gestión, que permitan formular estrategias a la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., con su respectiva implementación.

El primer capítulo se basó en un diagnóstico de la situación actual de la empresa y su respectivo análisis el cual se divide en dos secciones: la primera sección comprende el análisis de los factores externos como son: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos; y la segunda sección en un análisis de los factores internos de la empresa a través del análisis perfil competitivo bajo el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

En el segundo capítulo se realiza un análisis al estudio interno de la empresa mediante la matriz FODA, estrategias, matrices EFI – EFE, la misión, visión, objetivos, mapa estratégico, políticas corporativas y valores empresariales, que permitan a la empresa cumplir con sus objetivos y estrategias a corto y largo plazo.

Lo que trata el tercer capítulo es el análisis del mercado en cual engloba lo que es la demanda y oferta. Por una parte la demanda identifica los principales clientes de la empresa, seleccionando un nicho de mercado con los clientes objetivos, y por otro lado la oferta que establece la principal competencia del mercado y la oferta de valor de la empresa en la cual se compara los atributos de la misma con el resto de empresas.

El capítulo cuarto detalla el direccionamiento estratégico que permite crear nuevas oportunidades de crecimiento a la empresa en el futuro, es así que se prosigue a la formulación de los indicadores de gestión para verificar el desempeño de la empresa, la propuesta de proyectos con su respectiva implementación y resultados.

Finalmente, en el capítulo cinco se enumeran varias conclusiones que se obtienen del desarrollo de todo el trabajo de titulación y recomendación que se emiten a la empresa para que la mima las pueda poner en práctica y transmitir a todo el personal que conforma la misma.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica nace de la necesidad que tiene una empresa para poder plantearse un camino a seguir, con el fin de alcanzar sus objetivos y metas, a través de estrategias que ayuden a la empresa a competir en el mercado, dejando atrás los antiguos mecanismos ya sea con resultados positivos o negativos.

A la par surge el direccionamiento estratégico, que sirve de base para la formulación de indicadores, que da como resultado un conjunto de proyectos a implementar, para la mejora de la empresa tanto interna como externamente, consiguiendo la satisfacción de los clientes. Con estas herramientas lo que la empresa consigue es poderse adaptar rápidamente a los cambios que se presentan en el entorno del mercado competitivo.

Es así que para la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., es fundamental el contar con lineamientos estratégicos que permitan a la misma, saber a dónde va, para que existe y como llegar a cumplir sus objetivos. Además de incentivar a los colaboradores que son una parte muy importante para que la empresa funcione correctamente, midiendo su desempeño en las funciones asignadas.

CAPÍTULO I

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Lat Internacional constituida como compañía limitada comienza a desarrollarse como empresa en el año 1995, donde la señora Luzett Arroyo Torres, quién antes trabajaba en la empresa Transcor, encargada de diversos trámites para el transporte de mercancía, conoce como clientes a los socios: el señor Shimamoto de Japón y al señor Manzur de Colombia de la empresa Kintetsu World, a quienes les gusta la forma de trabajo de la señora Luzett Arroyo Torres y le solicitan les ayude con el transporte de equipo de filmación como son: televisores, filmadoras, cámaras, etc; para la realización de un reportaje en el año 1993 en las Islas Galápagos del Ecuador.

Luego el señor Shimamoto y al señor Manzur viajan al Ecuador, y se conocen en persona con la señora Luzett Arroyo Torres, de esta manera se llega a formar una amistad, que posteriormente le servirían a la señora Arroyo para viajar a Estados Unidos con su hermana Linka Arroyo quien de igual manera trabajó en la empresa Transcor.

De esta manera las dos hermanas logran firman nuevos contratos con los dueños de la empresa Kintetsu World, es así que la señora Luzett Arroyo Torres toma la iniciativa de crear la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., para poder brindar un servicio de trasporte, con la ayuda de su familia principalmente con la de su hermana y esposo.

Tiempo después Lat Internacional Cía. Ltda., se da a conocer en el mercado y obtiene mayores clientes, que fomentan al crecimiento y reconocimiento de la empresa en el medio.

Por lo que el crecimiento de la empresa ha provocado desorganización en la misma, ya que hay nuevas actividades por desempeñar en tiempos más cortos, por la demanda que existe en el mercado.

En la actualidad, la señora Luzett Arroyo Torres, Representante Legal de la empresa es la encargada de toda la parte de ventas y la señora Linka Arroyo Torres es la Coordinadora de embarques marítimos y aéreos tanto de importaciones como de exportaciones, además se cuenta con Asistente de Ventas, Contabilidad, Mensajero entre otros.

Finalmente es de suma importancia la elaboración de un plan estratégico con indicadores de gestión, con una proyección del negocio de 10 años, que permitan dar un direccionamiento de hacia dónde se dirige la empresa, cuáles son sus objetivos y metas por alcanzar. Es así que también se podrá mejorar el desempeño de los empleados y tener una visión clara de la empresa futuro de cómo esta se ve en el

mercado, procurando obtener la mayoría de ventajas con las fortalezas y oportunidades que mantiene, para combatir contra las amenazas y debilidades de la misma.

1.1.1 Actividad de la empresa

Lat Internacional Cía. Ltda., se desarrolla en el entorno de transporte de mercadería, se encarga de importar y exportar diferentes maquinarias o productos.

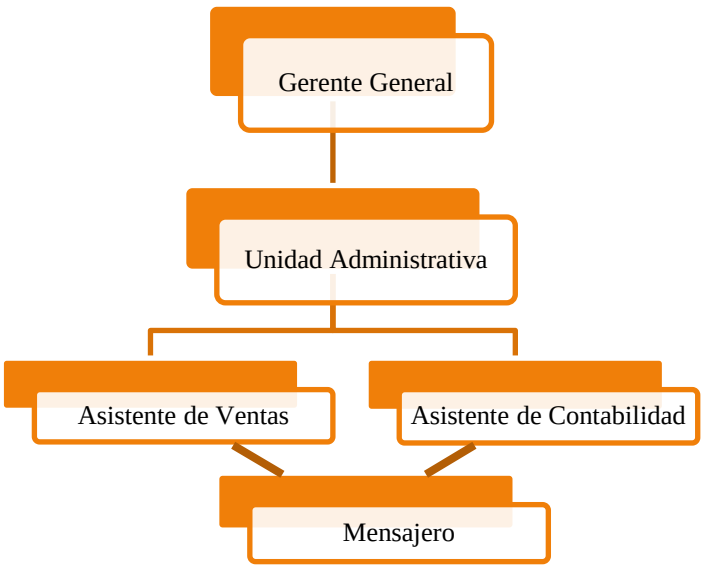
El giro de negocio de la compañía se enfoca más con aquellos clientes que desean transportar maquinaría textil y calzado, especializándose más con lo referente a documentos, trámites y gastos referente al transporte de dicha mercadería.

También debemos indicar que Lat Internacional Cía. Ltda., tiene bastante competencia en el mercado que se desarrolla, y se encuentra en un proceso de crecimiento continuo, contando con todo el apoyo de los empleados y colaboradores que día a día se esfuerzan para cumplir con todos los requerimientos de todos los clientes para alcanzar una alta satisfacción por parte de los mismos, es así que la misma debe mantenerse firme en el mercado y aprovechar de los beneficios que puede prestar.

1.1.2 Estructura Organizacional

En el gráfico 1.1 se indica la estructura organizacional actual de la compañía, que está conformada con no más de 5 empleados, un número bajo para el volumen de trabajo que mantiene la compañía, por lo que se vuelve una limitación para el desarrollo de la misma en vista de que tiene una mala distribución de las actividades entre los directivos y colaboradores.

Gráfico 1.1 Organigrama



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

1.1.3 Localización Geográfica

1.1.3.1 Macrolocalización

La compañía está ubicada en Ecuador, país que se encuentra en vías de desarrollo, perteneciente al Continente Americano, al noroeste de América del Sur, el cual limita al Norte con Colombia, Sur y Este con Perú y al Oeste con el Océano Pacífico.

En la provincia de Pichincha – ciudad Quito (Ver Gráfico 1.2), donde se encuentra Lat Internacional Cía. Ltda., enfocándose al mercado de transporte de mercadería, con el resto de empresas que brindan servicios similares.

Gráfico 1.2 Localización Geográfica

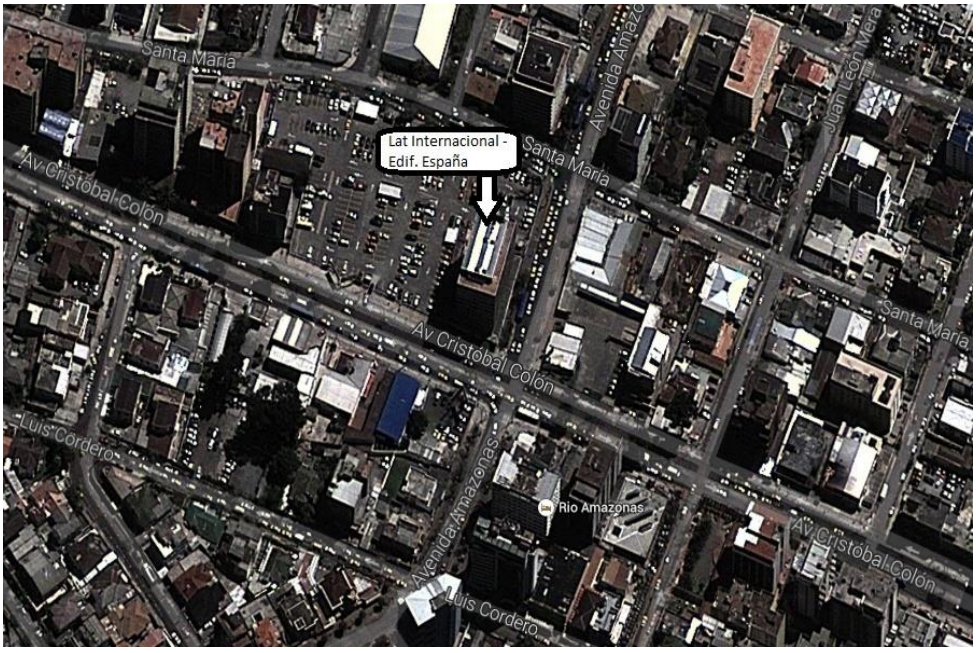


Fuente: Imágenes Google
Elaborado por: Andrea Román

1.1.3.2 Microlocalización

Lat Internacional Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, sector Centro – Norte, dentro de la Av. Amazonas N25-23 y Av. Cristóbal Colón, Edificio España, tercer piso – oficina 37. El horario de atención de la compañía es de 08h30 a 17h30 de lunes a viernes.

Gráfico 1.3 Ubicación Geográfica



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Andrea Román

El gráfico 1.3 muestra la dirección exacta de Lat Internacional Cía. Ltda., la misma que se encuentra ubicada en un lugar estratégico, ya que es comercial y cerca de esta se sitúan demás empresas comerciales, permitiéndole tener cerca a la competencia.

1.1.4 Portafolio de Servicios

Lat Internacional Cía. Ltda., brinda un servicio completo a sus clientes con el respectivo seguimiento y control de la mercadería que van a importar o exportar, facilitando los trámites a realizar.

A continuación se muestra la Tabla 1.1 con las principales actividades que se desempeñan en la compañía, las cuales fueron descritas por la Coordinadora de embarques:

Tabla 1.1 Portafolio de Servicios

Departamento de operaciones	• Obtención de póliza de seguro • Envio de instrucciones de embarque aéreos, marítimo (import –export) • Seguimiento de embarques aéreos / marítimos
Registro Token	• Informar al cliente del depósito • Facturar por costos del registro • Coordinar al mensajero que lleve la factura original si el cliente lo solicita • Entregar copia del cheque o deposito a Contabilidad

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

1.2 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Es la perspectiva hacia un horizonte, para saber cómo se encuentra la empresa en un determinado momento. El Planeamiento Estratégico es una herramienta que la empresa u organización implementa para plasmar sus ideas con respecto a su visión, misión, políticas; es decir cómo quiere verse en un futuro cercano.

La importancia de un Plan Estratégico, es que mejora el desempeño de la organización de una manera efectiva facilitando la acción de dirección y liderazgo. Además permite resolver los principales problemas de la misma.

1.2.1 Análisis Factores Externos

El realizar un análisis externo ayudará a Lat Internacional Cía. Ltda., a identificar varios factores que pueden beneficiar o perjudicar a la compañía, a pesar de que están fuera de control de la misma, como también conocer los muchos o pocos competidores que existen en el mercado.

La herramienta que generalmente se utiliza para llevar a cabo dicho análisis es el PEST, que al considerar varios factores como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, ayudarán a la compañía que esté atenta a los diferentes cambios de los factores nombrados anteriormente.

Enseguida se muestra la tabla 1.2 que describe la síntesis del análisis PEST.

Tabla 1.2 Análisis PEST

Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las modificaciones en los tratados comerciales, etc.
Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.
Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Fuente: http://queaprendemoshoy.com/el-analisis-pest/; *Exploring Strategy*, JOHNSON; WHITTINGTON R. & SCHOLES, K. Ed. Pearson. 2011
Elaborado por: Andrea Román

1.2.1.1 Factores Políticos

En el sector del transporte de mercadería las políticas son cambiantes, ya que se busca transparencia y la adecuada aplicación de las diferentes normas y leyes que existen.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), es una empresa estatal orientada al servicio, que tiene como finalidad el mejorar el Buen Vivir de los ecuatorianos, es por esta razón que tiene personal eficiente y

honesto, para controlar el Comercio Exterior y que de esta manera exista un trato justo hacia todos los sectores económicos, teniendo siempre presente la mejora continua de sus servicios.

Cabe indicar que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) brinda capacitaciones gratuitas sobre los diferentes procesos de exportación ya sea por vía marítima, aérea o terrestre, entre otros temas de actualidad. Con la finalidad de que el ciudadano esté correctamente capacitado y no incurra en multas por falta de conocimiento.

La empresa también se encuentra bajo las normas y leyes que establece el Servicio de Rentas Internas (SRI) la cual se encarga de recaudar los tributos internos que se encuentran establecidos en la Ley, con el fin de que los ciudadanos mantengan una cultura tributaria.

Por otro lado está el Ministerio de Relaciones Laborables (MRL), organismo que salvaguarda los derechos de los trabajadores, fomentando la relación entre demanda y oferta laboral.

1.2.1.2 Factores Económicos

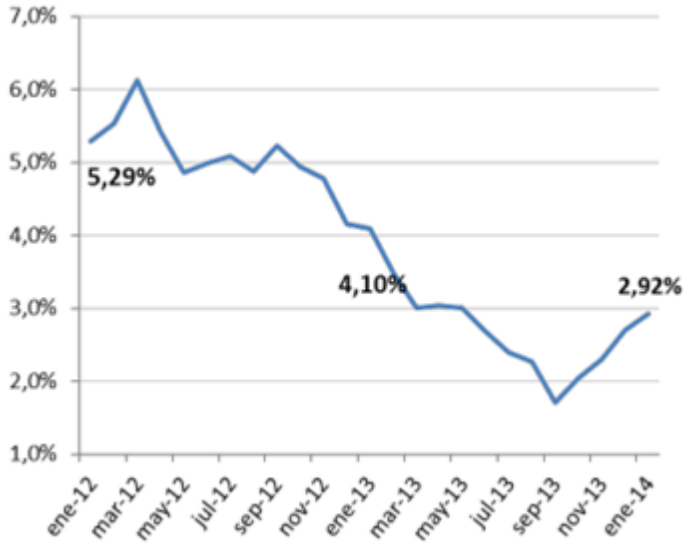
a) Inflación

La inflación es una tasa de medición del crecimiento de los precios de bienes y servicios durante un tiempo determinado, y sirve para un análisis económico y saber si el país se encuentra con estabilidad económica.

Gráfico 1.4 Evolución de la Inflación Anual

Ecuador

Enero 2012 – Enero 2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (2014)
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (2014)

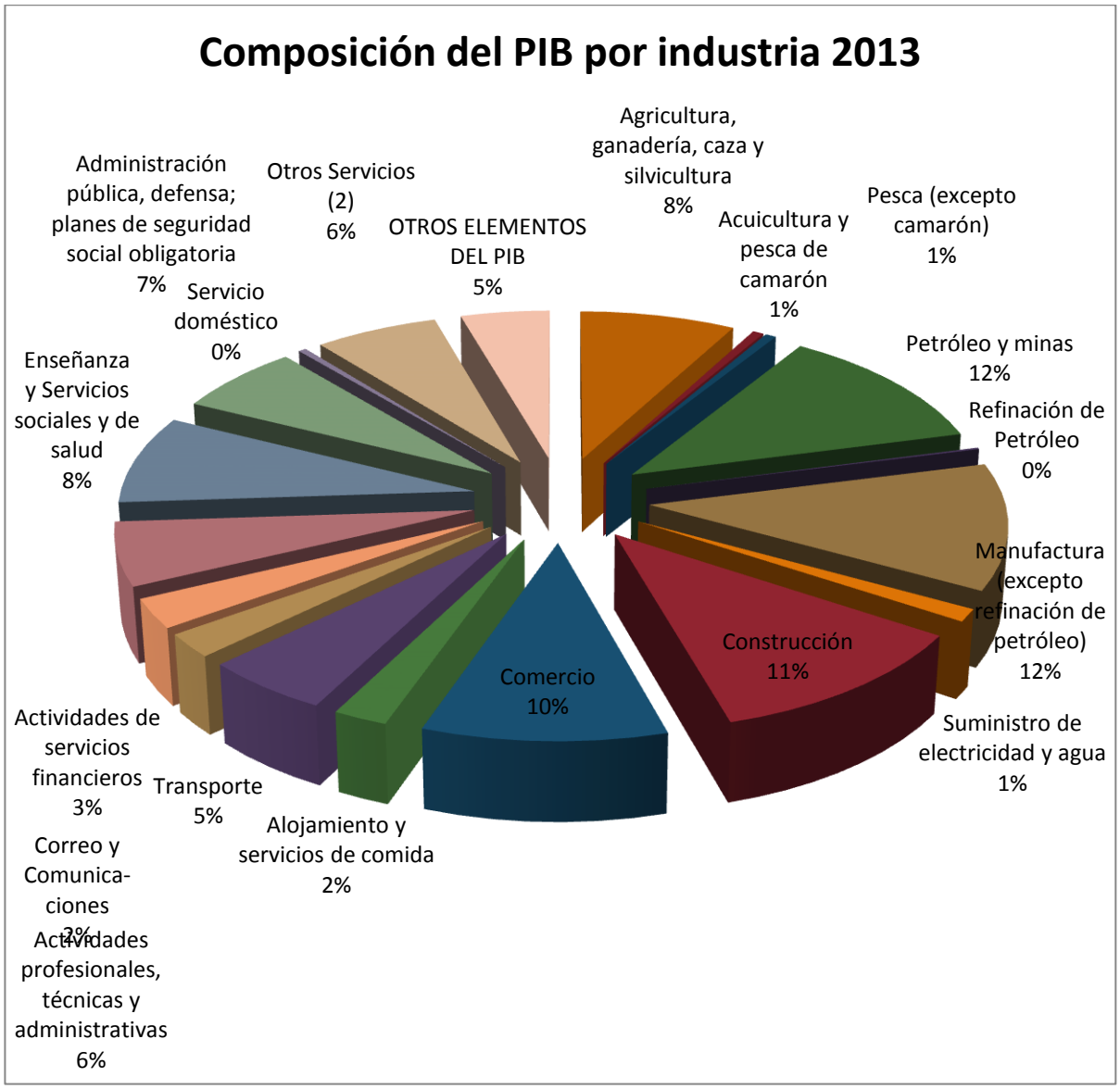
En el gráfico 1.4 podemos observar la evolución de la inflación anual, que nos indica que para enero del año 2012 la inflación era de 5.29%, que para el año 2013 hubo una disminución siendo la inflación de 4.10% y para enero del año 2014 la inflación es de 2.92% más baja que el año anterior.

b) Producto Interno Bruto (PIB)

> El Producto Interno Bruto se define como la presentación de la cantidad de bienes y servicios que la economía de un país genera durante un ejercicio económico; mide el valor de la producción de bienes y servicios a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país durante un determinado período. (Larraín, 2002, pág. 24)

El gráfico 1.5 muestra el PIB por industria, es así que podemos observar que la participación del comercio para el año 2013 es del 10% del PIB global, por lo que ocupa un tercer lugar dentro de las industrias que aportan al PIB del Ecuador.

Gráfico 1.5 PIB por Industria

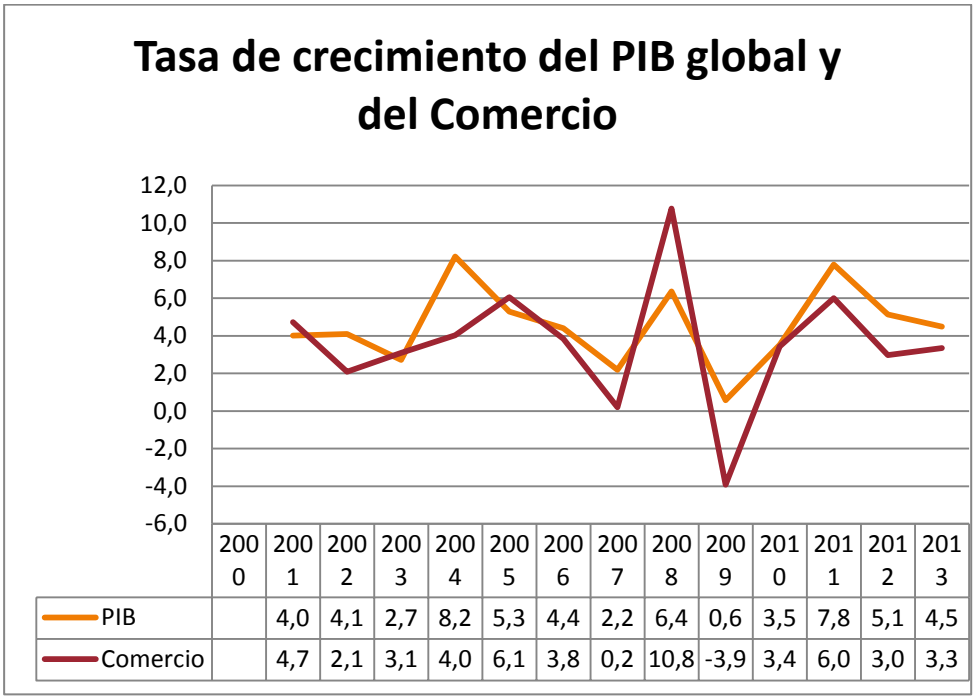


Fuente: Boletín- Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador (2013)
Elaborado por: Andrea Román

En el gráfico 1.6 de Crecimiento de PIB Comercio y global podemos ver que el PIB global tiene un crecimiento positivo siendo el más

notable en el año 2011, mientras que el PIB del Comercio tiende a ser negativo en especial en el año 2009, pese a que en el gráfico 1.5 muestra que el PIB del Comercio está en tercer lugar, podemos darnos cuenta que no siempre es el mejor.

Gráfico 1.6 Crecimiento PIB Comercio



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB		4,0	4,1	2,7	8,2	5,3	4,4	2,2	6,4	0,6	3,5	7,8	5,1	4,5
Comercio		4,7	2,1	3,1	4,0	6,1	3,8	0,2	10,8	-3,9	3,4	6,0	3,0	3,3

Fuente: Boletín- Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador (2013)
Elaborado por: Andrea Román

1.2.1.3 Factores Socioculturales

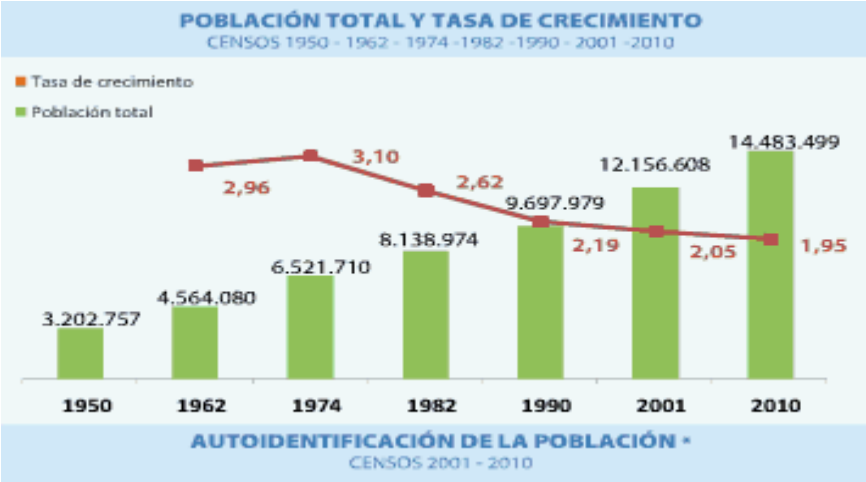
a) Empleo

El crecimiento en las cifras del número de habitantes de un país marca la oferta y demanda que existe al ofrecer un producto o servicio en el mercado, es por esta razón que al sector de transporte de mercadería el incremento se da por las diferentes necesidades que mantienen o adquieren los nuevos consumidores.

Es así que la tasa de crecimiento poblacional es de gran ayuda ya que sabremos que demanda se puede llegar a tener para satisfacer la misma, ya sea por exportar o importar productos de uso básico o de lujo.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), publicó una tasa de crecimiento poblacional del 1.95% entre los años 2001 y 2010 como se muestra en el gráfico 1.7 a continuación.

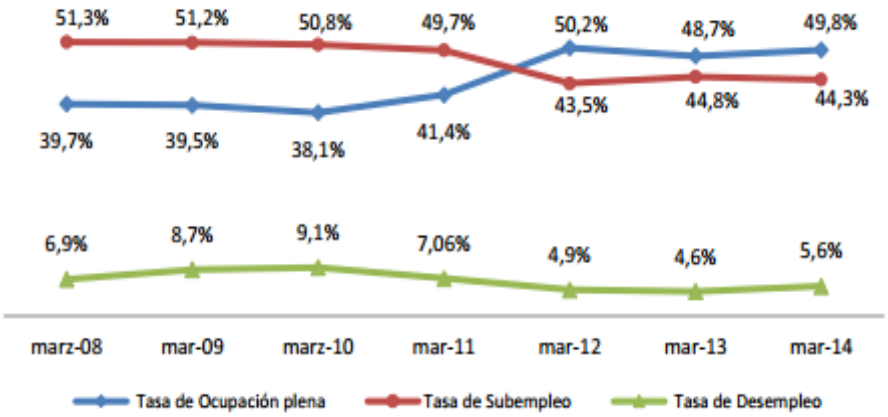
Gráfico 1.7 Tasa de crecimiento poblacional



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (2012)
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (2012)

Es por esta razón que dicho crecimiento poblacional afecta a las tasas de ocupación como se señala en el gráfico 1.8, donde se nota que hay un pequeño incremento en la tasa de ocupación plena (TOP) de 48.7% a 49.8% y una pequeña disminución el la tasa del subempleo (TS) de 44.8% a 44.3% entre el año 2013 y 2014 en los mismos periódos, considerando que estas variaciones son poco significativas hablando desde el punto estadístico. Pero cabe recalcar que el incremento en la tasa de desempleo (TD) de 4.6% a 5.6% del año 2013 al 2014 es considerable tomándo en cuenta la tasa de crecimiento poblacional.

Gráfico 1.8 Tasa de ocupación (2008 – 2014)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador - Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos

El gráfico 1.9 muestra la actividad económica del Ecuador por Rama de Actividad, la cuál indica que con el 54% la principal es la del comercio al por mayor y al por menor, es así que evidentemente más de la mitad de las empresas se dedican al comercio en el Ecuador.

Gráfico 1.9 Actividad Económica por Rama de Actividad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (2010)
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador - Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos

Es así que por rama de actividades la prestación de servicios se establece con 1.16%, dando la oportunidad de captar mercado para que este porcentaje sea más representativo.

1.2.1.4 Factores Tecnológicos

Como factor tecnológico hoy en día tenemos la internet, la cual es de gran ayuda para investigar o conocer sobre diferentes cosas. Es así que la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., siempre se encuentra pendiente y

utiliza la página web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), en el cual se encuentran todos los pasos y leyes a seguir para importar o exportar mercadería.

Además en esta página existen capacitaciones de varios temas de interés para el manejo de la mercadería, como el registro de varios datos al momento de transportar mercancía.

Cabe recalcar que siempre existen mejoras que se puedan realizar para procurar la fluidez de los trámites a realizar y brindar un mejor servicio al cliente.

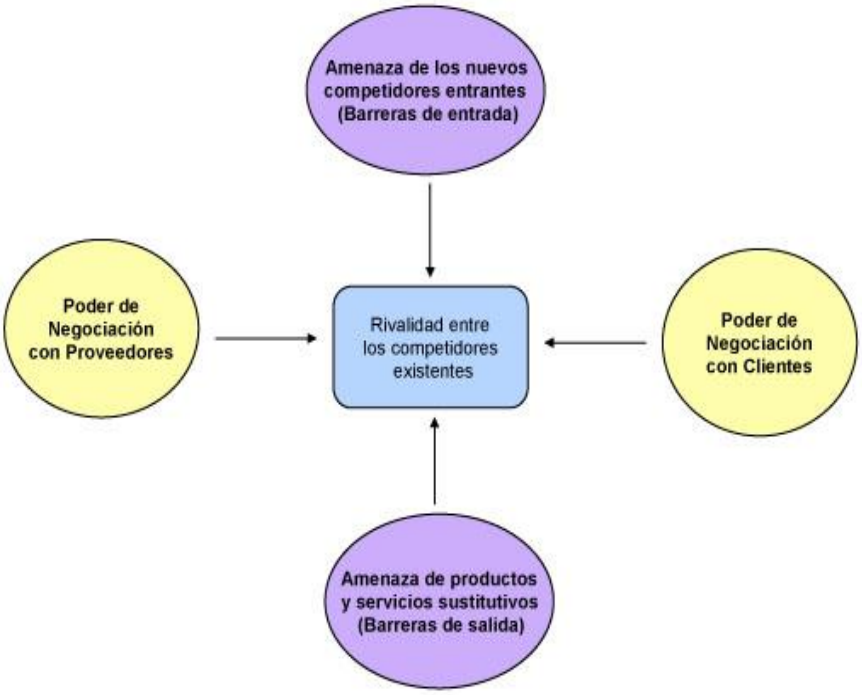
1.2.2 Análisis Factores Internos

La importancia de realizar este análisis interno es que la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., pueda determinar sus fortalezas y mejorarlas para que no sean imitadas por la competencia, además de visualizar de una manera más clara las debilidades que podrían convertirse en amenazas si no son tratadas a tiempo. Es así que se podrá llegar a establecer estrategias que fomenten el desarrollo de las fortalezas y la erradicación de las debilidades y obtener ventajas competitivas que den como resultado una mayor participación en el sector que se encuentra la empresa.

1.2.2.1 Análisis Perfil Competitivo

La herramienta analítica más conocida a emplear para analizar el entorno de una empresa es la llamada "Las 5 Fuerzas de Michael Porter", indicada a continuación en el gráfico 1.10, dónde podemos observar las diferentes fuerzas de una organización que provocan el desarrollar nuevas estrategias que dan como resultado la disminución de entrada de nuevos competidores al mercado.

Gráfico 1.10 Modelo Michael Porter



Fuente: http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/
Elaborado por: Michael Porter

Esta matriz se compone de 5 elementos y/o factores que deben ser analizados y se muestran a continuación en la tabla 1.3:

Tabla 1.3 Las 5 Fuerzas de Michael Porter

1. **Poder de negociación con los clientes:** Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado. Por poner un ejemplo, cuanto menor número de clientes existan, mayor será su poder de negociación para presionar la demanda y bajar precios.	**Factores** • Concentración de número de clientes versus número de compañías. • Posibilidad de negociación, especialmente en aquellos sectores de costes fijos elevados. • Alto volumen de compra. • Costes o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa. • Disponibilidad de información por parte del comprador.
2. **Poder de negociación con proveedores:** Es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. Puede ser más holgada o menos en función de la concentración de empresas, del número de proveedores.	**Factores** • Concentración de número de proveedores versus el número de empresas. • El volumen de compra. • La cantidad de materias primas sustitutas que existan. • Los costes que implicaría cambiar de materias primas. • Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
3. **Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes):** Consistiría en la entrada potencial de empresa que vendan productos sustitutivos o alternativas a los del sector o mercado.	**Factores** • Economía de escala. • Diferencias de producto en cuanto a propiedad. • El valor de la marca. • Los requerimientos de capital. • El acceso a la distribución.
4. **Barreras de salida (productos sustitutivos):** Los posibles sustitutos de los productos ofrecidos en ese sector o mercado, que pueden ser relevantes para el consumidor.	**Factores** • Propensión del comprador a sustituir. • Precios relativos de los productos sustitutos. • Coste o facilidad de cambio del comprador.

	• Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio. • Disponibilidad de sustitutos cercanos.
5. Rivalidad entre los competidores: las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes	**Factores** • Poder de los competidores. • Poder de los proveedores. • Crecimiento industrial. • Sobrecapacidad Industrial. • Diversidad de competidores.

Fuente: http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/
Elaborado por: Andrea Román

Poder de Negociación con los Clientes:

La empresa Lat Internacional Cía. Ltda., debe satisfacer las necesidades del cliente tanto en precio y calidad, procurando que el servicio sea lo más eficiente posible que no ocasione pérdida de tiempo para el cliente.

Por lo que Lat Internacional Cía. Ltda., se destaca en siempre prestar ayuda al cliente para poder solucionar cualquier inconveniente, ganándose la confianza de los mismos, que a su vez consideran justo el precio por el servicio que solicitan, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.

Poder de negociación con proveedores:

En vista de que Lat Internacional Cía. Ldta., cobra ciertos rubros del servicio por adelantado en vista que para el transporte de mercadería se deben realizar ciertos pagos con anticipación, es por esta razón que la empresa no tiene problemas con los proveedores que ayudan al giro del negocio, es así que representaría una oportunidad.

Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes):

En el sector de transporte de mercadería donde se encuentra ubicada la empresa, podemos decir que prácticamente no existen barreras de entrada, ya que solo se necesita de personal capacitado para poder empezar una nueva empresa en este giro de negocio, por lo que Lat Internacional Cía. Ltda., debe realizar un mayor esfuerzo por mejorar sus servicios y diferenciarse cada vez más de la competencia, ya que se podría llegar a convertir en una amenaza.

Barreras de salida (productos sustitutivos):

Los clientes suelen buscar lo más fácil, es decir que no estén atados a realizar diferentes trámites o papeleos, es por esta razón que prefieren escoger aquellos que les brinden todas estas facilidades, no siempre siendo legales, es así que existen los comerciantes informales que consiguen transportar mercadería de una forma ilegal para no tener mayores gastos. Por lo tanto el gobierno toma medidas legales para tratar

de evitar este tipo de comercio, y que no pase a ser una amenaza para la empresa y poder competir de una manera justa.

Rivalidad entre los competidores

Lat Internacional Cía. Ltda., se encuentra categorizada como microempresa según la Superintendencia de Compañías. Lo cual puede ser tomado como una debilidad.

La tabla 1.4 indica algunas empresas consideradas como competencia en el sector o mercado que se desarrolla Lat Internacional Cía. Ltda., en base a los siguientes puntos:

- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Sector Económico:** Transporte y almacenamiento
- **Subsector Económico:** Almacenamiento y actividades de apoyo al transporte
- **Actividad Económica:** Actividades logísticas, es decir, planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte
- **Situación Legal:** Activa

Tabla 1.4 Competidores Relativos

Nombre	Ciudad o Parroquia Rural	Situación Legal
INTERCARGA INTERNACIONAL DE CARGA SA	QUITO	ACTIVA
JCR DISTRIBUTION SERVICES CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
KUEHNE + NAGEL S.A.	QUITO	ACTIVA
LAAR LOGISTICS S.A.	QUITO	ACTIVA
LATINTERNACIONAL CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
LEIMU IMPORTACION Y EXPORTACION CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
LINKYLOG LOGISTIC S.A.	QUITO	ACTIVA
LOGISTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA	CONOCOTO	ACTIVA
LOGISTICA LOGTOTEFER CIA. LTDA.	CALDERÓN (CARAPUNGO)	ACTIVA
LOGISTICS SOLUTIONS & CARGO S.A. LSC	QUITO	ACTIVA
LOGISTICS ZONE S.A. LOGICSABATAT	ALANGASÍ	ACTIVA
MEGARUTAS CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
MINTERCO CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
MOVEREBAIK S.A.	QUITO	ACTIVA
NATIONAL OIL & CONSTRUCTION CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
OLICARGO INTERNATIONAL CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
OPERACION LOGISTICA RICHLOGISTICS CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
OPERADOR LOGISTICO DIPROFI S.A.	QUITO	ACTIVA
PANALPINA ECUADOR S.A.	QUITO	ACTIVA
PANATLANTIC LOGISTICS S.A.	QUITO	ACTIVA
PATRICIO GRIJALVA CARGO PGCARGO CIA. LTDA.	QUITO	ACTIVA
PLUSLOGISTICS S.A.	QUITO	ACTIVA
PREBAM S.A.	QUITO	ACTIVA

Fuente: Superintendencia de Compañías (2014)
Elaborado por: Andrea Román

Lat Internacional Cía. Ltda.
Competidores

En referencia a la Tabla 1.4 podemos observar que los principales competidores identificados por Lat Internacional Cía. Ltda., son Panalpina Ecuadro S.A., Logistics Solutions & Cargo S.A., entre otros. Por lo que hace la diferencia en la prestación de este servicio la eficiencia y calidad que se brinde.

1.2.2.2 Factores Internos de la empresa

En esta parte tomaremos en cuenta los principales recursos con que cuenta la empresa que permitan el desarrollo de la misma como son: activos, personal, experiencia entre otros.

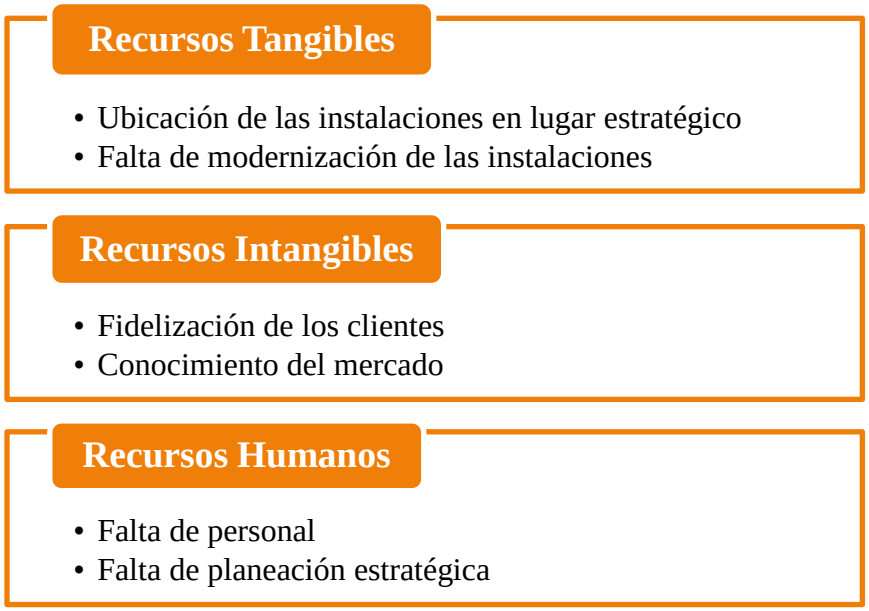
A continuación se explica tres recursos principales que son fundamentales para que la empresa pueda lograr los diferentes objetivos y metas que tenga.

- **Recursos Tangibles:** Son aquellos recursos que se pueden identificar fácilmente, ya sean físicos o financieros, tales como: instalaciones, edificios, maquinaria, capacidad de endeudamiento, etc.

- **Recursos Intangibles:** Son aquellas herramientas o prácticas que la empresa ha ido adoptando o evolucionando para mejorar su desempeño, como son: sistemas, experiencia, conocimientos, etc.

- **Recursos Humanos:** Es el personal con que cuenta la empresa e indispensables para que puedan funcionar el resto de recursos y tienen las siguientes características: ideas, liderazgo, servicio, sentimientos, etc.

Gráfico 1.12 Factores Internos de la empresa



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

En el gráfico 1.12 se muestran tres factores internos importantes de la empresa, donde debemos indicar que una fortaleza es la ubicación de Lat Internacional Cía. Ltda., la cual se encuentra en una zona comercial, claro

que dichas instalaciones se deben modernizar ya que con el pasar del tiempo se deterioran.

Sin embargo es de gran importancia la fidelización de los clientes, que a pesar de la entrada de nuevos competidores prefieren seguir trabajando con Lat Internacional Cía. Ltda., es por esto que la empresa tiene un gran conocimiento del mercado con la experiencia que han ido adquiriendo.

Finalmente tenemos el recurso humano el cual debe ser tomado en consideración, ya que existen actividades mal distribuidas por la falta del personal y la planeación estratégica para ir cumpliendo con los objetivos de la empresa.

En conclusión una vez analizado los factores externos de la empresa, podemos darnos cuenta de las falencias o ventajas de la misma. De esta manera se podrá proseguir con el análisis de los factores internos, para conocer la empresa más detalladamente.

CAPÍTULO II

ESTUDIO INTERNO

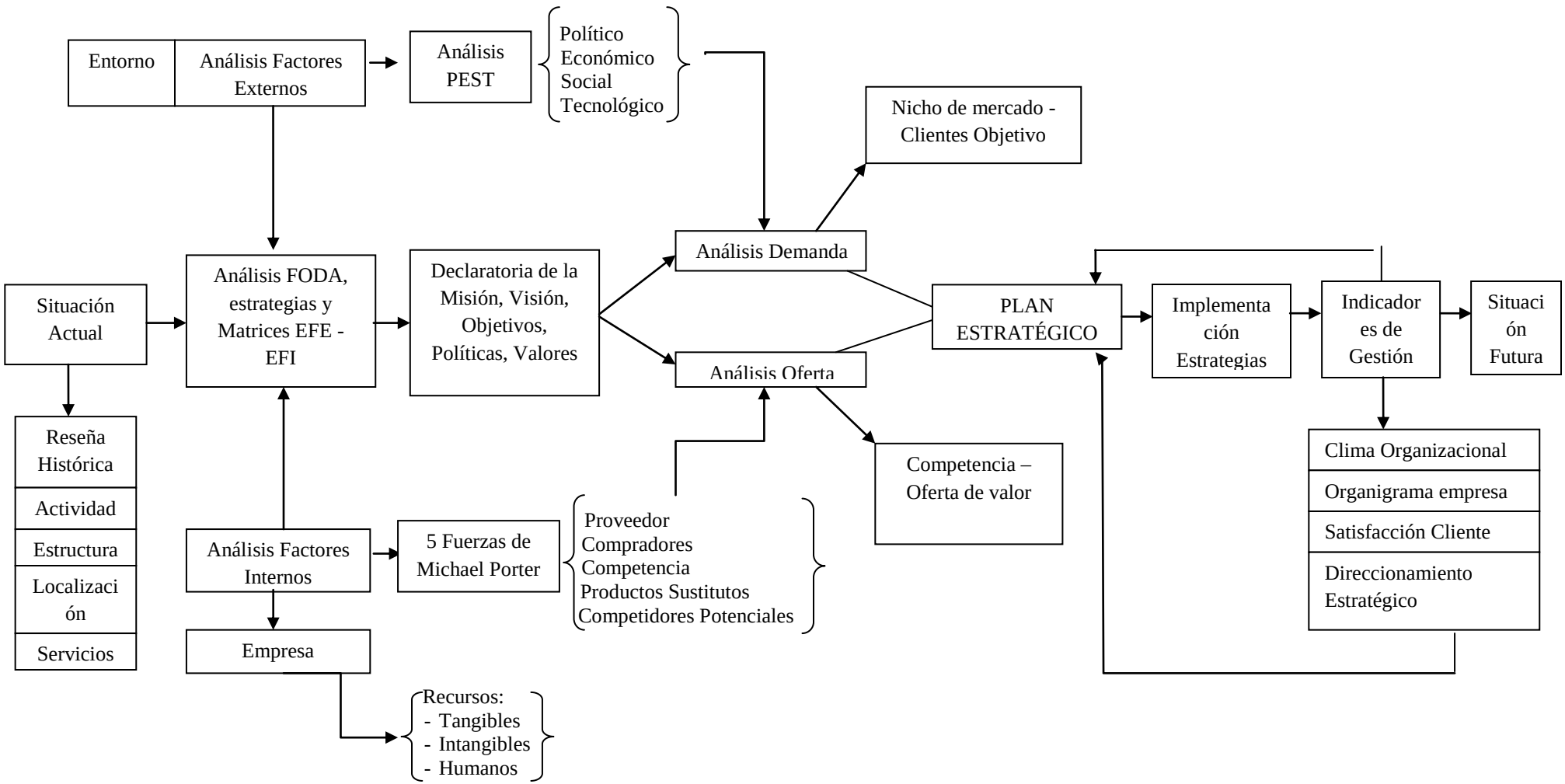
Para este segundo capítulo hemos realizado una recopilación de los principales temas a estudiar; es así que primero se realizó un análisis de la situación actual de la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., como son: reseña histórica, estructura, localización, servicios que brinda, entre otros. Posteriormente se llevó a cabo una investigación de los análisis de los factores; externos basándonos en el método PEST (político, económico, social y tecnológico) e internos con las 5 fuerzas de Michael Porter (proveedores, compradores, competencia, productos sustitutos y competidores potenciales), además de los recursos de la empresa.

Por lo tanto con todos estos análisis se llegó a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para formular estrategias, así llegar a crear la misión, visión de Lat Internacional Cía. Ltda., con objetivos, políticas y valores.

En consecuencia se analizará la demanda y oferta del mercado, que servirá para la implementación de las estrategias, estableciendo indicadores de gestión, que permitan visualizar la situación futura de la empresa.

Formulación y Planeamiento

Implementación y Dirección



Análisis **Intuición** **Decisión**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

2.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta alterna de análisis estratégico que nos permite ver la situación de la empresa en un momento determinado, tanto en los factores externos (amenazas y oportunidades) que presenta el mercado como en los factores internos (debilidades y fortalezas) que tiene la empresa, que significan lo siguiente:

- **Fortalezas._** Son todos aquellos elementos o recursos positivos que tiene la empresa que me permiten crear nuevas ventajas competitivas hacia la competencia.
- **Debilidades._** Son los problemas o carencias que presenta la empresa con respecto a la competencia, y que una vez identificados se debe aplicar una adecuada estrategia para eliminarlos.
- **Oportunidades._** Son momentos positivos que se generan en el entorno que se desarrolla la empresa, que llegan a ser grandes oportunidades para explotar en el mercado, creando ventajas competitivas que fortalezcan a la empresa.
- **Amenazas._** Son hechos externos que pueden llegar atentar sobre el bienestar de la empresa que de manejarlas a tiempo se convertirían en oportunidades.

"La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones." (Foda, 2011)

2.1.1 Matriz Foda

Gráfico 2.1 Matriz Foda

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	**FORTALEZAS:** **1)** Conocimiento del mercado **2)** Buen ambiente laboral **3)** Fidelización por parte de los clientes **4)** Equipo de trabajo con experiencia **5)** Se investiga a la competencia	**DEBILIDADES:** **1)** Falta de capacitación en actualizaciones del SENAE **2)** No existe un detalle claro de las funciones de los empleados **3)** Falta de modernización del lugar de trabajo **4)** Mejorar la calidad del servicio **5)** Imposición de multas
EXTERNOS	**OPORTUNIDADES:** **1)** Mercado mal atendido **2)** Necesidad del servicio **3)** Existencia de nuevos segmentos de mercado **4)** Creación de más canales de venta **5)** Obtienen nuevos contactos de afuera	**AMENAZAS:** **1)** Modificaciones en la ley y en aspectos jurídicos respecto al transporte de mercadería **2)** Aumento de impuestos **3)** Existe la entrada de nuevos competidores **4)** Competencia agresiva **5)** Presentación de atrasos en el transporte de mercadería

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

En el gráfico 2.1 se encuentra el resultado final del análisis externo e interno realizado con la Coordinadora de Lat Internacional Cía. Ltda., mediante una entrevista, para que la información que contiene la Matriz Foda ayude a la empresa a crear estrategias:

- **Ofensivas:** Se refiere a manejar todas las fortalezas para aprovechas así las oportunidades.
- **Defensivas:** Se evitará de las amenazas ocupando todas las fortalezas.
- **Adaptativas:** Se debe aprovechar de las oportunidades para que disminuyan las debilidades.
- **Supervivencia:** No deberán existir debilidades para procurar que no se den las amenazas.

2.2 ESTRATEGIAS COMO RESULTADO DEL FODA

2.2.1 Estrategias Fortalezas – Oportunidades (FO)

- F1O1: La empresa mantiene un gran conocimiento del mercado en el que se desarrolla como fortaleza, de esta manera puede aprovechar esto como una oportunidad ya que se sabe que existe un grupo de clientes que están siendo mal atendidos por la competencia. Esto lo puede lograr demostrando un gran interés y preocupación sobre el requerimiento del cliente, siendo amables y atentos por parte del personal de la empresa.

- F4O5: Al tener la empresa un buen equipo de trabajo en el campo que se desarrolla, hace que estos vayan adquiriendo nuevos conocimientos, tácticas de negociación y nuevos clientes que les gusta la forma de trabajo de los mismos, ya que van ganando mayor experiencia y es así que se aprovecharía esta gran oportunidad para atraer a nuevos contactos internacionales y obtener un mayor reconocimiento en el mercado.

2.2.2 Estrategias Fortalezas – Amenazas (FA)

- F3A3: Una gran fortaleza es la fidelización de los clientes que reconocen el desempeño y la forma de trabajo que mantiene la empresa, cumpliendo a cabalidad con las expectativas que tiene cada uno de ellos. Es por esta razón que no influye mayormente la entrada de nuevos competidores, ya que la empresa se encuentra posesionada en el mercado, y es algo difícil que pierda la fidelización de sus clientes. Por lo tanto se mantiene un buzón de sugerencias que ayudan a conocer las necesidades de los clientes para poder brindar un mejor servicio día a día.

- F5A4: Algo para preocuparse es la competencia agresiva que existe en el mercado en los últimos tiempos, ya que desarrollan una gran innovación tecnológica, es así que la empresa está en una constante investigación, para saber que mejoras o que servicios nuevos a precios accesibles se están dando por los competidores. La empresa realiza llamadas en forma de clientes para

conocer más a sus oponentes y de esta manera poder competir en el mercado.

2.2.3 Estrategias Debilidades – Oportunidades (DO)

- D3O4: En vista de que la empresa debe modernizar el lugar de trabajo de los empleados, se aprovecharía este cambio para obtener nuevas maquinarias, suministros, muebles que ayuden a los empleados agilitar el ritmo de trabajo ya que existen nuevos canales de venta. Esto lo llegaría a lograr con computadoras más rápidas con aplicaciones avanzadas ocupando el tiempo de una manera más eficiente en la prestación del servicio.

- D4O1: Como se sabe que existe un mercado mal atendido ya sea por problemas de tiempo o logística, la empresa debe estar en una mejora continua del servicio que está brindando, mediante capacitaciones, controles de calidad, encuestas, escuchar a los comentarios de los trabajadores y realizando llamadas a los clientes para saber en qué cosas se está fallando. Posteriormente lo que se conseguirá es atraer a nuevos clientes ya sean nuevos o recomendados por otros.

2.2.4 Estrategias Debilidades – Amenazas (DA)

- D1A4: Con la competencia agresiva que existe en el mercado y que cada vez crece con mayor fuerza, los empleados siempre deben encontrarse bien

capacitados para poder ser competitivos y obtener nuevos conocimientos que ayuden a que la empresa sobre salga, es así que se debe coordinar con los trabajadores para organizar capacitaciones dentro del horario de trabajo o fines de semana, ya sean dadas por personal específico en el tema o hasta por los altos directivos de la empresa, que como resultado se obtendrá un personal competitivo.

- D5A1: A los diferentes cambios que se dan en la ley o en los diferentes aspectos jurídicos respecto al transporte de mercadería y que afectan al giro del negocio ya sea tanto en nuevos impuestos o aumento de los mismos, la empresa debe estar preparada para cualquier adaptación y así prevenir la generación de multas que se pueden llegar a tener por desconocimiento de los cambios que se llegarán a dar en la parte legal que rige los parámetros del mercado.

2.3 MATRIZ EFI – EFE

2.3.1 Matriz EFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender afondo los factores incluidos que las cifras reales. (Olivas, 2002)

La matriz EFI, se desarrolla siguiendo los cinco pasos que se muestran a continuación:

1) Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3) Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. (Fred D. R., 2003)

Tabla 2.1 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS:			
1) Conocimiento del mercado	0.10	4	0.40
2) Trabajo en equipo	0.07	4	0.28
3) Buen ambiente laboral	0.08	3	0.24
4) Preferencia por parte de los clientes	0.02	4	0.08
5) Investigación a la competencia	0.10	3	0.30
6) Capacidad de negociar los precios	0.02	3	0.06
7) Aumento de participación en el mercado	0.05	4	0.20
8) Solución inmediata a problemas que se presentan de imprevisto	0.09	3	0.27
9) Cumplimiento de los objetivos propuestos por parte del personal	0.05	4	0.20
10) Atención personalizada	0.02	3	0.06
DEBILIDADES:			0.00

1) Falta de capacitación	0.03	2	0.06
2) No existe detalle de funciones de cada empleado	0.07	1	0.07
3) Mejorar el servicio dependiendo de las necesidades del cliente	0.03	1	0.03
4) No existe delegación de funciones en caso de que una persona falte	0.04	1	0.04
5) Falta de modernización del lugar de trabajo	0.01	2	0.02
6) No existe un plan estratégico estructurado	0.10	1	0.10
7) Poca publicidad de la empresa	0.02	1	0.02
8) Insuficiencia de tecnología de punta	0.05	2	0.10
9) Falta de contratar más empleados	0.03	1	0.03
10) Equipo y local no asegurado	0.02	2	0.04
TOTAL	**1.00**		**2.60**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

Como se muestra en la tabla 2.1 el valor total ponderado de la calificación de la empresa es de 2.60, siendo un valor medio, es decir una debilidad menor, que pudiera convertirse en una fuerza menor, como se indica en el paso 3.

2.3.2 Matriz EFE

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

1) Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa. Abarque un total de entre diez o veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2) Asigne un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3) Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4) Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. (Suasnavas, 2012)

Tabla 2.2 Matriz EFE

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
1) Nuevos segmentos de mercado	0.09	4	0.36
2) Creación de más canales de venta con la utilización de tecnología	0.06	4	0.24
3) Ampliar los servicios para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes	0.05	3	0.15
4) Se brinda un mejor servicio de postventa que los competidores	0.06	3	0.18
5) Implementación de nuevas estratégias claves para el desarrollo de la empresa	0.07	4	0.28

6) Mejor desempeño de los empleados	0.05	3	0.15
7) Conseguir clientes a través de alianzas estratégicas	0.05	3	0.15
8) Buenas relaciones coordiales y de apoyo con los clientes	0.07	4	0.28
9) Alta necesidad de los clientes por obtener los servicios	0.03	3	0.09
10) La empresa mantiene un muy buen precio que le permite competir en el mercado	0.08	4	0.32
AMENAZAS:			0
1) Existe la entrada de nuevos competidores	0.04	1	0.04
2) Se presentan algunos atrasos en el transporte de mercadería por motivos de fuerza mayor como por factores naturales	0.06	2	0.12
3) Aumento de impuestos para el transporte de mercadería que afectan a que los precios se eleven	0.03	2	0.06
4) Convenios internacionales que afecten a la entrada y salida de mercadería con nuevas políticas no beneficiosas para la empresa	0.05	1	0.05
5) Mayor poder de negociación por parte de los clientes	0.01	1	0.01

6) Falta de tecnología	0.03	1	0.03
7) Reforzar los conocimientos sobre nuevas leyes y aspectos jurídicos que regulan el transporte de mercancía	0.06	2	0.12
8) Competencia agresiva	0.04	1	0.04
9) Resistencia al cambio con respecto a los procedimientos de logística para el transporte de mercadería	0.03	2	0.06
10) Disminución en el transporte de mercadería por alza de impuestos	0.04	2	0.08
TOTAL	**1**		2.81

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

La tabla 2.2 presenta el valor total ponderado de la calificación de la empresa es de 2.81, tendiendo a ser una respuesta superior a la media, como se indica en el paso 3. Indicando que tiene una oportunidad menor.

2.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Según Fred David, la Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Pasos para preparar una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. (Fred D. R., 2003)

Tabla 2.3 Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna	**Calificaciones**
Fuerza Financiera	
Liquidez	4
Capital de trabajo	5
Apalancamiento	3
Riesgos del negocio	3
Total	**15**
Ventaja Competitiva	
Calidad del producto	-2
Lealtad de los clientes	-2
Conocimiento tecnológico	-4
Control sobre proveedores	-5

Participación en el mercado	-3
Total	**-16**
Posición Estratégica Externa	
Estabilidad del Ambiente	
Tasa de inflación	-2
Cambios tecnológicos	-3
Presión competitiva	-2
Barreras para ingresar en el mercado	-4
Variabilidad de la demanda	-5
Total	**-16**
Fuerza de la Industria	
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	3
Estabilidad financiera	4
Facilidad para entrar en el mercado	3
Conocimientos tecnológicos	4
Total	**17**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

Conclusión:

El promedio para la FF es +15/4 = +3.8

El promedio para la EA es -16/5 = -3.2

El promedio para la FI es +17/5 = +3.4

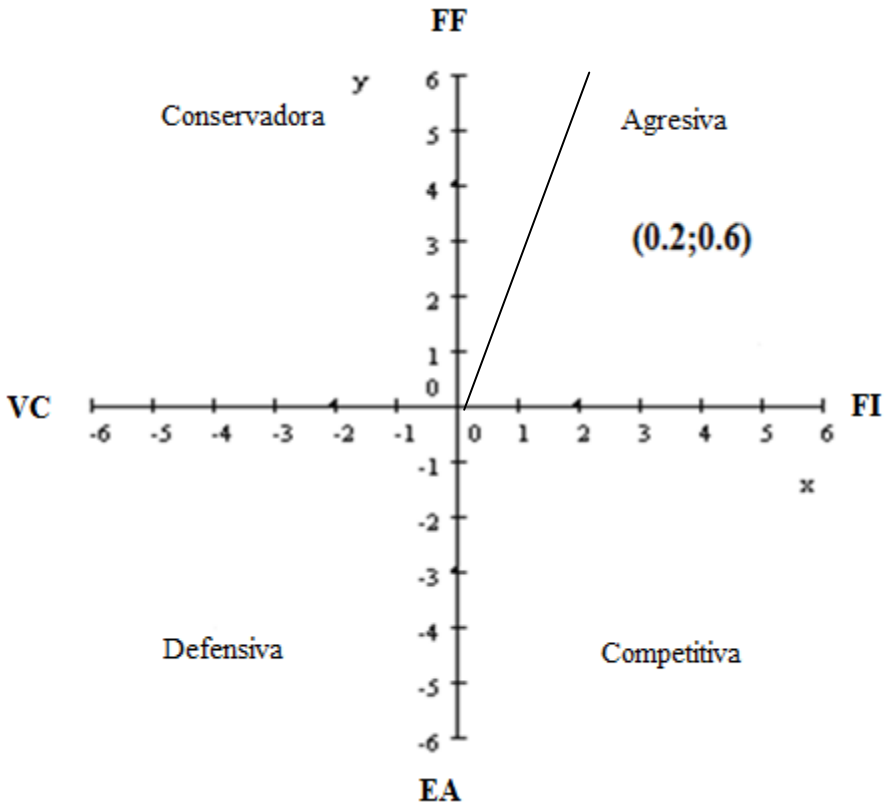
El promedio para la VC es -16/5 = -3.2

El vector direccional coordina:

Eje x: (-3.2) + (+3.4) = +0.2

Eje y: (-3.2) + (+3.8) = +0.6

Gráfico 2.2 Matriz Peyea



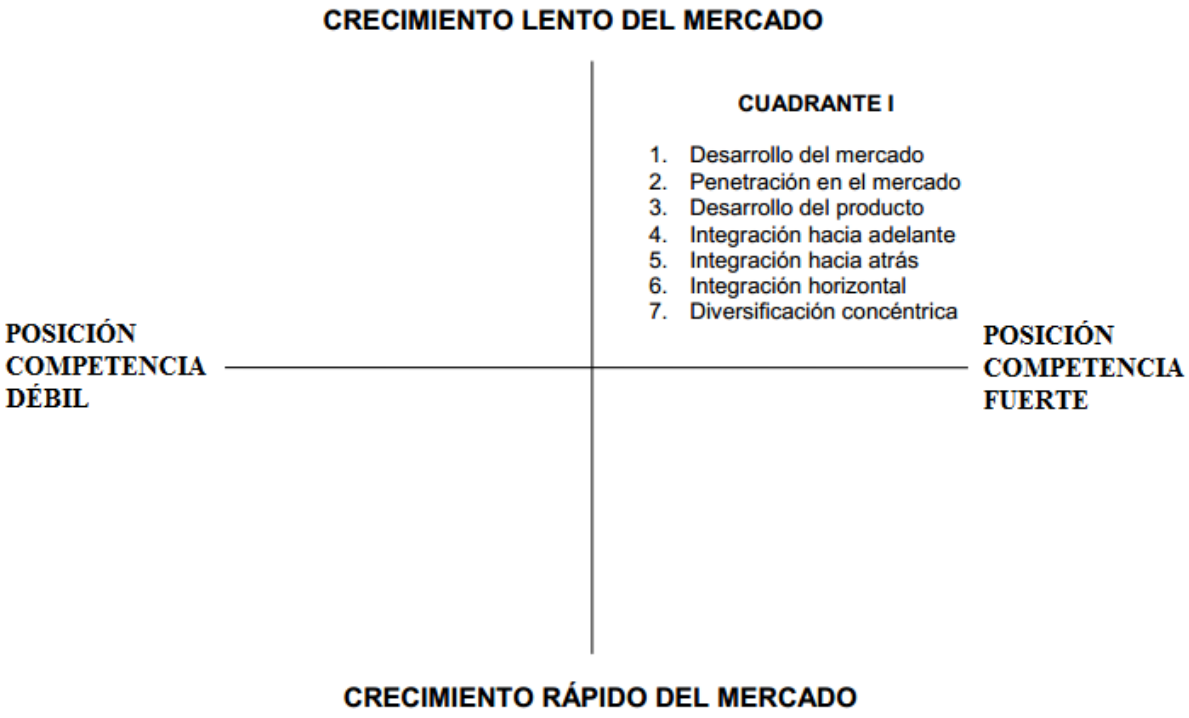
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

Por lo detallado en la matriz anterior, nos podemos dar cuenta que la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., tiene fuerza financiera dominante en la industria, por lo que la misma debe formular estrategias de tipo agresivo, usando sus fuerzas internas con la finalidad de aprovechar las oportunidades, combatir las debilidades y evitar las amenazas.

2.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Una vez ya realizada la matriz FODA y la matriz PEYEA, se procede a realizar la matriz de la gran estrategia, que se ha convertido de gran ayuda para la elaboración de estrategias alternativas. En vista de que Lat Internacional Cía. Ltda., se encuentra ubicada en el primer cuadrante con un perfil agresivo, en la cual la competencia es más fuerte, se deben seguir las siguientes estrategias como se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.3 Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

2.6 DECLARATORIA DE LA MISIÓN

La misión para Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) es como "un importante elemento de la planificación estratégica".

Es así que una declaratoria de misión, indica los parámetros claros que debe seguir una empresa para lograr sus objetivos, y poder llegar a cumplir con lo deseado. Por lo tanto sirve de guía o apoyo para la toma de decisiones, fomentando un correcto direccionamiento de la empresa.

Para poder formular la misión de Lat Internacional Cía. Ltda., se realizó una entrevista a la Representante Legal de la empresa, en donde se pudo deducir la razón de ser de la misma. (Ver Anexo 1)

Misión Lat Internacional Cía. Ltda.:

Somos una empresa orientada a brindar un servicio de excelente calidad y a tiempo, que ofrezca soluciones de manera inmediata a los clientes, con responsabilidad y seguridad, agregando valor al servicio de transporte de mercancía para mejorar la rentabilidad de la empresa.

2.7 DECLARATORIA DE LA VISIÓN

Según Fleitman Jack en su obra "Negocios Exitosos" (McGraw Hill, 2000) define a la visión como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y

aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

Por otro lado entendemos que visión es como la empresa se va a ver en un futuro, es decir a que quiere llegar la misma, trazando un camino más claro a seguir. En consecuencia se realizó una entrevista para proponer la visión con la Representante Legal y la Coordinadora de embarques de Lat Internacional Cía. Ltda. (Ver Anexo 1)

Visión Lat Internacional Cía. Ltda.:

Lat Internacional quiere llegar a consolidarse como empresa líder en el transporte de mercancía, con la ayuda de nuevas alianzas estratégicas, que a su vez permitan mejorar su servicio de una manera continua cuidando el medio ambiente, tomando en cuenta que el personal debe estar calificado y capacitado.

2.8 OBJETIVOS

Los objetivos son de gran importancia en una empresa, ya que estos ayudan al direccionamiento de la misma, y sirven de guía para llegar a cumplir con las acciones propuestas. Además permiten establecer prioridades mediante una correcta coordinación dando como resultado un mejor control de las actividades.

Para que los objetivos sean alcanzables deben cumplir con las siguientes características:

- ✓ **(S)** Específicos: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- ✓ **(M)** Medibles: Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- ✓ **(A)** Realizables: Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad).
- ✓ **(R)** Realistas: Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- ✓ **(T)** Tiempo: estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos. (Bartle, 2007)

2.8.1 Mapa Estratégico:

Un mapa estratégico es un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de la estrategia de la empresa. (Pavisich, 2011)

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas:

1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

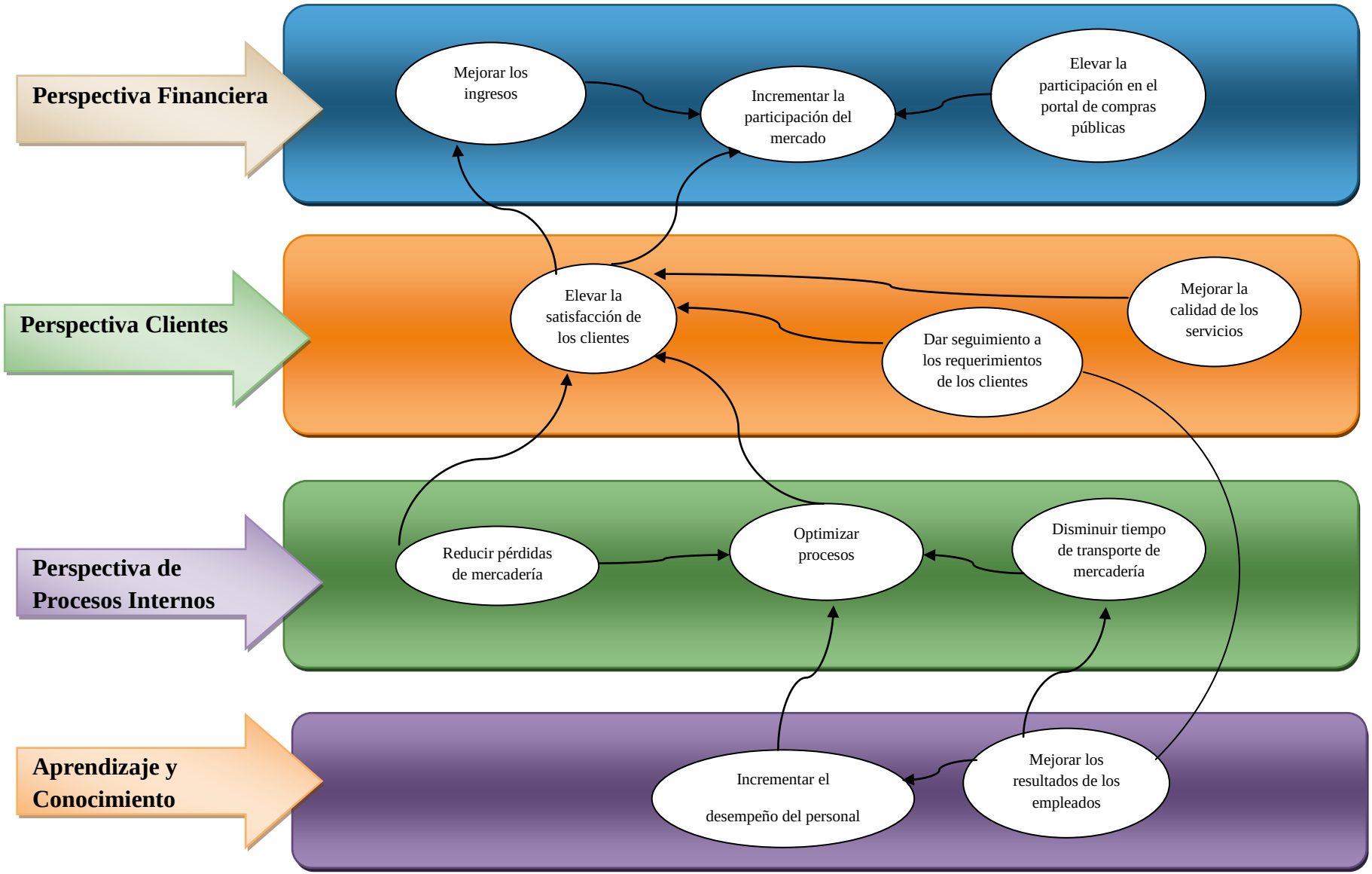
2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros. (Sinergium, 2012)

Es así que en base a las cuatro perspectivas descritas anteriormente, se procedió a la elaboración del mapa estratégico como se muestra en el gráfico 2.2 a continuación:

Gráfico 2.2 Mapa Estratégico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

Una vez ya formulado el mapa estratégico podemos observar los diferentes objetivos que Lat Internacional Cía. Ltda., desea alcanzar, que ayudará a que la empresa mejore de una manera general bajo las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

2.8.2 Objetivos Estratégicos:

Una estrategia es aquella que tiene un fin por lograr que para llegar a ello se deben efectuar diferentes pasos o acciones.

> Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización. Y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (Francés, 2006, pág. 23)

La tabla 2.3 muestra los objetivos estratégicos propuestos para Lat Internacional Cía. Ltda., bajo las siguientes perspectivas:

Tabla 2.3 Objetivos Estratégicos

Perspectivas	Objetivos
Financiera	Incrementar la participación del mercado en un 20% anual
Clientes	Elevar la satisfacción del cliente en un 40%
Procesos Internos	Optimizar los procesos en un 20%
Aprendizaje y Conocimiento	Tener un incremento del 30% en el desempeño del personal

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

De los objetivos descritos se formularon las siguientes estrategias:

Incrementar la participación del mercado en un 20% anual

- Incrementar el nivel de prestación de servicios, Elevar la participación en el Portal de Compras Públicas, involucrándose más con el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).
- Mejorar los ingresos, a través del desarrollo de promociones en los servicios, ya sea como por publicidad para que conozcan sobre los servicios que presta Lat Internacional, por medio de: radio, televisión e internet.

Elevar la satisfacción del cliente en un 40%

- Dar seguimiento a los requerimientos de los clientes, mediante un monitoreo continuo de las operaciones que se efectúen para el transporte de la mercadería.
- Mejorar la calidad de los servicios, con la creación de un buzón de sugerencias y una línea telefónica donde puedan ser recibidas las quejas, dudas y recomendaciones que brinden los mismos.

Optimizar los procesos en un 20%

- Disminuir el tiempo estimado en transportar una mercadería, realizando un cronograma tomando en cuenta los posibles atrasos e inconvenientes que pudieran surgir.
- Reducir pérdidas de mercadería, contratando a más personal que pueda realizar un seguimiento constante de los embarques.

Tener un incremento del 30% en el desempeño del personal

- Mejorar las competencias de los empleados, con la organización de capacitaciones para que conozcan los diferentes cambios en el aspecto jurídico, de las nuevas tendencias en el mercado como en tecnología.
- Reconocer al mejor empleado del mes, otorgando un reconocimiento que sirva de incentivo, para un mejor desempeño.

2.9 POLÍTICAS CORPORATIVAS

La empresa está formada por varias personas las cuales desempeñan diferentes roles o actividades, por lo que se deben fijar algunas políticas a seguir para fomentar una organización grupal o lineamientos que se deben cumplir por todos los miembros de la empresa.

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa. (Hax, 2006, pág. 317)

A fin de que exista una buena comunicación y relación entre el personal de la empresa y los clientes, se han establecido las siguientes políticas y a su vez obtener un buen clima laboral:

a) Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes tomando en cuenta sus solicitudes, que nos permitan cumplir a cabalidad con todo lo acordado con los mismos, llevando un registro numérico de todos los documentos que se generen.
b) Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético, y conocimiento pleno de las responsabilidades que el puesto implica para cada empleado.
c) La empresa debe satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas de los clientes, para ello el garantizar un impulso de cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, comprometiéndose a una mejora continua y seguridad en las operaciones.
d) El espíritu de participación, innovación, creatividad y de mejora continua es fundamental para el desarrollo de Lat Internacional, generando los medios necesarios para que la comunicación sea la mejor, de esta manera se acogerán todas las sugerencias para que sean analizadas y de ser posible llegar aplicarlas.

e) Los empleados de Lat Internacional forman un valor muy importante dentro de la empresa, es por esta razón que deben conocer e identificarse con los objetivos de la organización, para que posteriormente los mismos emitan opiniones o recomendaciones, a ser consideradas.

2.10 VALORES EMPRESARIALES

Son los pilares más importantes en una empresa y son la base para vivir en comunidad y poder relacionarse con el resto de las personas.

Una empresa al estar formada por personas debe mantener ciertos principios y valores éticos que alineen el comportamiento entre los mismos, ya sean interna y externamente.

Los principales valores que la empresa Lat Internacional ha definido tomando en cuenta la mejora de la misma son los siguientes:

- **Responsabilidad:** Es asumir las consecuencias que pueden provocar nuestros actos conscientes y voluntarios, siendo este un valor muy importante que cada persona tiene en mayor grado que otros. Además de seguir varias políticas y reglas por parte de todos los que conforman la empresa para mejorar el entorno de trabajo buscando el bienestar de todos.

- **Puntualidad:** Se debe saber que hay que cumplir con las tareas o responsabilidades adquiridas en los tiempos establecidos entre las partes, para valorar el tiempo de las demás personas y en especial el de los clientes. Brindando el mejor servicio en el mejor tiempo posible.

- **Solidaridad:** Este valor va encaminado al compañerismo y generosidad que se llega a tener tanto con el personal de la empresa como con los clientes brindándoles un trato amable y cordial, de esta manera se irá cumpliendo tanto la misión como la visión de la empresa. Así mismo busca dar apoyo y colaboración para el bien común.

- **Confiabilidad:** Es creer en que un proceso o trabajo en equipo no tendrá fallas provocando el resultado esperado por la empresa, este a su vez implica responsabilidad, comunicación, desarrollo, capacitación entre otros.

- **Honestidad:** Es actuar con transparencia y correctamente tanto con los bienes ajenos como la forma en que pensamos o actuamos cada uno, mantenimiento presente todas las consecuencias que acarrean nuestros actos, ya que nos comportamos en base a los principios de la empresa.

- **Respeto:** Trata sobre el valor que nos debemos tener a nosotros mismos como a los demás, considerando la autoridad y la dignidad de cada persona, creando un

ambiente cordial y seguro con un trato amable tanto para los compañeros de trabajo como para las personas externas de la empresa.

- **Trabajo en equipo:** Hace énfasis en la colaboración entre compañeros, es decir el apoyo mutuo que surge de la conducta cotidiana entre todos para obtener un mejor resultado, manteniendo el pensamiento de que ninguno es mejor que todos juntos.

- **Compromiso:** Este tiene varias connotaciones como esfuerzo, responsabilidad, dedicación, entre otras; que a la larga pueden llegar a generar un afecto de la persona hacia la empresa, produciendo una mejor productividad y alto rendimiento, que permita identificarse con una misma idea, es así que el trabajador deseará permanecer en la empresa.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE MERCADO

Un análisis de mercado radica en poder identificar las varias necesidades, opiniones o gustos de los clientes, es por esta razón que se estudia a la demanda y oferta, con el fin de conocer al mercado y darse cuenta de las mejoras que se pueden llegar hacer con respecto a la competencia y así poder atender al mercado insatisfecho.

3.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Es un análisis muy importante, que nos ayudará a saber la cantidad estimada de clientes que requerirán el servicio de transporte de mercadería, en algunos casos con cualidades específicas a un precio y tiempo determinado. A continuación en la tabla 3.1 se muestra la clasificación de la demanda, las cuales debemos tener en cuenta al momento de seleccionar nuestro nicho de mercado:

Tabla 3.1 Clasificación de la demanda

En relación con su oportunidad	**a) Demanda insatisfecha:** Cuando la producción y oferta no cubre los requerimientos del mercado.	**b) Demanda satisfecha:** Cuando la producción y la oferta cubren los requerimientos del mercado. Se clasifican en: demanda satisfecha saturada y demanda satisfecha no saturada.
En relación con su necesidad	**a) Demanda necesaria básica:** Se refiere a aquella que los consumidores requieren para mantenerse y desarrollarse: vestido, alimentación, vivienda, educación, transporte, salud, etc.	**b) Demanda suntuaria:** Relacionada a la satisfacción de gustos más que a necesidades: joyas, autos de lujo, viajes de placer, etc.
En relación con su destino	**a) Demanda de bienes finales:** Se refiere a los bienes que son adquiridos directamente para su consumo.	**b) Demanda de bienes intermedios:** Se refiere a los bienes que son requeridos para ser utilizados en la elaboración de otros bienes.
En relación con su temporalidad	**a) Demanda de continua:** Es aquella de carácter permanente como la alimentación, la vivienda, educación, etc.	**b) Demanda cíclica ó estacional:** Es aquellas de tipo no permanente como la que se produce en las fiestas de navidad, inicio de clases escolares, etc.

Fuente: http://es.scribd.com/doc/50246961/DEMANDA-OFERTA
Elaborado por: Andrea Román

3.1.1 Análisis del nicho del mercado

Para realizar un correcto análisis del nicho de mercado se debe tomar en cuenta de que es un grupo de personas que tienen características similares o específicas, es así que se generan necesidades muy parecidas, las cuales pueden ser atendidas de igual forma.

3.1.1.1 Clientes objetivos

En cuanto a los clientes objetivos se puede decir que principalmente son empresarios los que ocupan los servicios de la empresa Lat Internacional, ya sean jóvenes o personas más adultas.

Claro está que los empleados de la empresa observan que usualmente son más jóvenes los que asisten a la misma, ya que en muchos casos están aprendiendo del negocio de sus padres, por lo que tratan de involucrarse al máximo para en un futuro hacerse cargos del mismo.

Al cabo de varios años la empresa Lat Internacional, se ha dado cuenta que lo más común en lo que respecta al transporte se lo hace de maquinarias y mercadería de calzado o textil.

La mayoría de los clientes realizan sus pagos en efectivo, ya que en el negocio de trasporte de mercadería los rubros a pagar son casi inmediatos.

A continuación se muestra la Tabla 3.2 que ha sido elaborada conjuntamente con la Coordinadora de Embarques de la empresa, en la cual se en lista los principales clientes con los que se maneja Lat Internacional Cía. Ltda., por lo que se ha tomado datos históricos de la

desde enero del año 2014 hasta octubre del mismo año, datos que han sido utilizados para obtener un pronóstico de los clientes que la empresa seguirá manteniendo.

Tabla 3.2 Principales Clientes

Cliente / Mes	Colpetrosa	Delen	Servamain	Pedro Rodríguez	Patricio Cajamarca	Metalco	Abongo	Miyontec	Vinicio Boada
Enero	$ 1,000.00	$ 1,200.00	$ 2,000.00	$ 3,000.00			$ 2,000.00		
Febrero			$ 1,000.00	$ 1,500.00	$ 2,000.00				$ 2,900.00
Marzo	$ 1,000.00			$ 1,000.00		$ 3,500.00		$ 2,600.00	
Abril	$ 2,000.00	$ 2,500.00	$ 3,000.00	$ 2,350.00			$ 1,100.00		
Mayo	$ 2,500.00	$ 2,000.00	$ 2,500.00				$ 1,500.00		
Junio	$ 1,200.00	$ 1,000.00			$ 2,800.00			$ 3,000.00	$ 3,200.00
Julio			$ 2,000.00	$ 2,300.00		$ 2,200.00			$ 1,200.00
Agosto	$ 3,000.00	$ 2,000.00	$ 2,800.00	$ 1,800.00		$ 1,400.00	$ 2,200.00	$ 1,500.00	
Septiembre	$ 3,500.00	$ 2,000.00		$ 2,100.00	$ 1,500.00	$ 1,900.00		$ 2,400.00	
Octubre	$ 5,000.00	$ 3,000.00	$ 4,100.00	$ 3,000.00		$ 3,500.00	$ 2,500.00		$ 4,000.00
Noviembre									
Diciembre									

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5	4	4	5	4	5	4	7	6	7	x	x

Fuente: Registro de Ventas
Elaborado por: Andrea Román

Como se puede observar en la tabla anterior está señalado por colores las veces que han concurrido los clientes a la empresa para la prestación de sus servicios, es así que nos damos cuenta que por lo general se manejan entre cuatro (4) a cinco (5) clientes con frecuencia, existiendo un aumento en temporadas altas, ya sea esto por fechas festivas como el día de la madre, día del padre, inicio de clases o por navidad, entre otras.

En consecuencia se indica cual es el pronóstico para los últimos dos meses del año 2014, por lo que se realizó la siguiente proyección:

Datos:

Mes	Número Clientes	Ventas
Enero	5	$ 9,200.00
Febrero	4	$ 7,400.00
Marzo	4	$ 8,100.00
Abril	5	$ 10,950.00
Mayo	4	$ 8,500.00
Junio	5	$ 11,200.00
Julio	4	$ 7,700.00
Agosto	7	$ 14,700.00
Septiembre	6	$ 13,400.00
Octubre	7	$ 25,100.00
Noviembre	x	
Diciembre	y	

Mes	Número Clientes	Ventas
1	5	$ 9,200.00
2	4	$ 7,400.00
3	4	$ 8,100.00
4	5	$ 10,950.00
5	4	$ 8,500.00
6	5	$ 11,200.00
7	4	$ 7,700.00
8	7	$ 14,700.00
9	6	$ 13,400.00
10	7	$ 25,100.00
11	6.60	$ 18,660.00
12	6.87	$ 20,827.33

Ingresos anuales estimados	**USD $ 155.000.00**
Gastos anuales estimados	**(-) USD $ 110.000.00**
Utilidad estimada	**(=)USD $ 45.000.00**

Fuente: Registro de ventas
Elaborado por: Andrea Román

Como se visualiza en los datos anteriores el número de clientes estimado para el mes de noviembre y diciembre son de 6 a 7 manteniendo la relación con el número de clientes anteriormente descriptos, es así que

la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., cuenta con un número fijo de clientes, existiendo aumento y disminución con el cambio de temporada.

Además observamos que las ventas varían dependiendo del mes en que se encuentre en vista de las diferentes temporadas que se presentan, de las ventas proyectadas para el mes de noviembre y diciembre observamos que tienden a bajar, por lo que los clientes transportan mercadería meses anteriores a la navidad, para que cuando lleguen estas fechas contar con toda la mercadería y poder incrementar sus ventas.

3.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Este análisis va ayudar a la empresa a saber que volumen de trabajo va a obtener, ya que depende de la competencia que tenga y de la concurrencia de los clientes a solicitar el servicio de transporte de mercadería, es por esta razón que debe analizar los costos que genera brindar el servicio y los precios que se encuentran en el mercado.

3.2.1 Análisis de la competencia

La competencia debe ser analizada cuidadosamente, ya que de ese análisis la empresa sabrá qué acciones o mejoras puede tomar hacia su negocio. Esto se lo realiza a través de llamadas telefónicas en donde se simula que se quiere adquirir un servicio, y de esta manera se conoce la forma de trabajar de la competencia,

precios, beneficios, entre otros. Otra forma es conversando con los propios clientes de Lat Internacional, los cuales siempre tienen cosas que comentar sobre la competencia, ya que en mucho de los casos han trabajado con ellos.

Es así que realizando una entrevista a la Coordinadora de embarques de Lat Internacional Cía. Ltda., nos dice que en base a las llamadas realizadas como se muestra en la tabla 3.3, la competencia no brinda un servicio personalizado al cliente, como por ejemplo: ellos programan el transporte de la mercadería ya sea para exportar o importar, hacen el cobro de los diferentes rubros y dan al cliente una fecha estimada de llegada de la mercadería, el problema ocurre en el momento en que se termina la comunicación con el cliente, es decir que la competencia no está al tanto del estado del transporte de la mercadería, esto ocurre porque la competencia una vez cobrado todos sus gastos o costos que generaron el prestar un servicio, simplemente se olvida del cliente y da por terminado el mismo.

Tabla 3.3 Principal Competencia

No.	Nombre Empresa	Dirección	Teléfono	Fecha estimada llamada	Observaciones
1	Panalpina Ecuador S.A.	Av. El Inca E-4181 y Amazonas	023970100 / 022413026	10-jun-14	Los precios van acorde con el mercado, y brinda servicios similares a los de Lat Internacional Cía. Ltda.
2	Logistics Solutions & Cargo S.A. LSC	Av. América N40-81 y Bouguer	022267731	15-jul-14	No están muy claros sobre los procedimientos y pagos de impuestos que se deben realizar en la Aduana.
3	Panatlantic Ecuador S.A.	Alpallana E7-50 y Whimper	023965800	24-jul-14	Los precios se encuentran algo elevados, a pesar de que no existe todavía un cambio de temporada.
4	Laar Courier Express	De las Avellanas entre Av. Eloy Alfaro y de los Cipreses	023960000	06-ago-14	Es una empresa enfocada más a la carga liviana por lo que no brinda mayores servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.
5	Intercarga S.A. Global Logistics	Av. Brasil N44-08 y El Cóndor	022248785	21-ago-14	Los precios son competitivos, y brindan un servicio más completo, es decir con trasporte: marítimo, aéreo y terrestre.
6	Linkylog Logistic S.A.	S35F Tamia OE2 Lirañan Quitumbe	022472982	02-sep-14	No brindan seguridad en su servicio, ya que no pueden dar un tiempo estimado en transportar una mercadería, como la inexactitud del cobro de los precios.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

Es por esta razón que la empresa Lat Internacional es preferida por los clientes, ya que realizan un seguimiento continuo del estado de cómo se encuentra el transporte de la mercadería, hasta el momento que llegue a su destinatario, como resultado de este servicio adicional que la empresa presta, los clientes se encuentran muy satisfechos y conformes con los precios que Lat Internacional mantienen, ya que son competitivos en el mercado y el servicio es mucho mejor a comparación con el de la competencia.

Por otro lado, la Coordinadora de embarques de Lat Internacional Cía. Ltda., nos comenta que los precios dependen mucho de la temporada, ya que a comienzos del año los precios son más bajos, que al final del mismo.

Por lo general, los principales gastos son: COMBUSTIBLE (bunker) y el GRI (incremento de tarifas), que varían dependiendo de la mercadería a transportar, el lugar de destino y las políticas que mantengan en cada país para ingreso o salida de mercadería. Es así que la empresa debe estar siempre pendiente de cualquier incremento o disminución de los gastos que generan mencionados rubros, y mantener un precio justo al cliente, que no esté sobre valorado si no acorde al mercado.

3.2.2 Oferta de Valor

"La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor." Michael Porter

Según Michael Porter el término propuesta de valor es tomado de los estudios sobre la estrategia empresarial, en el cuál se habla del concepto mezcla única de valor.

> La propuesta de valor es una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado. Además, los estudios de mercadeo nos enseñan que el posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado, y definir cómo quiero ser y cómo espero que el mercado me perciba. Significa además saber que no quiero ser y que no debo hacer. (MEJÍA, 2003, pág. 23)

Para poder identificar algunos de los valores agregados que son de interés para el cliente, se ha elaborado conjuntamente con la Coordinadora de embarques de la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., la siguiente tabla 3.4 que muestra los diferentes aspectos que brindan un valor agregado para el cliente, por lo que cinco (5) significa muy bueno, cuatro (4) bueno, tres (3) regular, dos (2) malo y uno (1) muy malo.

Tabla 3.4 Oferta de Valor

	Clientes	Competencia							Resultado
No.	**Atributos**	**Lat Internacional Cía. Ldta.**	**Panalpina Ecuador S.A.**	**Logistics Solutions & Cargo S.A. LSC**	**Panatlantic Ecuador S.A.**	**Laar Courier Express**	**Intercarga S.A. Global Logistics**	**Linkylog Logistic S.A.**	**Promedio**
1	Precio acorde al mercado	4	5	4	3	4	5	3	4.00
2	Forma de cobro	4	4	3	3	4	3	3	3.43
3	Tiempo de entrega de la mercadería	4	3	2	4	3	4	2	3.14
4	Monitoreo constante de la mercadería	5	3	2	3	2	4	3	3.14
5	Atención al cliente	4	4	3	4	4	5	3	3.86
6	Calidad del servicio	4	4	3	3	3	4	3	3.43
7	Personal capacitado	3	3	3	4	3	4	3	3.29
8	Empresa reconocida en el mercado	3	4	3	4	3	4	2	3.29
9	Transporte seguro de mercadería	4	4	3	4	3	5	2	3.57
10	Entrega de algún beneficio por contratar el servicio	3	3	2	3	2	3	2	2.57
	TOTAL	38	37	28	35	31	41	26	

Competencia	Promedio
Alta	Alto
Baja	Bajo

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

En la tabla 3.4, se ha nombrado a la principal competencia que Lat Internacional Cía. Ltda., describió en la Tabla 3.3, es así que en conjunto con la Coordinadora de Embarques de la empresa se asignaron varios puntajes en base al conocimiento del mercado y a las llamadas realizadas por la misma. Teniendo como resultado 38 puntos para la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., siendo la líder la empresa Intercarga S.A. Global Logistics con 41 puntos, indicándonos que los cambios a realizar deben ir enfocados a mejorar la atención al cliente y tener una mayor participación en el mercado para lograr el reconocimiento de la misma.

Por otro lado podemos observar los promedios de cada uno de los atributos, observando que la competencia por lo general mantiene un precio acorde a la temporada, pero no se brinda un beneficio extra al cliente, ya sea alguna promoción o un pequeño presente que ayuden a sobre pasar las expectativas de los clientes.

Cabe indicar que Lat Internacional Cía. Ltda., en algunas ocasiones envía correos de “Feliz Cumpleaños” a sus clientes más frecuentes, con el fin de hacerlos saber que la empresa está siempre pendientes de ellos y tienen una consideración hacia los mismos, consiguiendo atraer a más clientes.

CAPÍTULO IV

INDICADORES DE GESTIÓN

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

> Según Fred David, la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. (Fred D. R., 2003, pág. 5)

Es un instrumento conformado por varias estrategias de diferentes puntos de perspectivas, el cual nos servirá para establecer los logros que se quieren alcanzar o los indicadores a medir, que servirán de guía para cumplir con dichas estrategias.

Es por esta razón que es fundamental para la empresa, ya que siempre busca el mejoramiento de los indicadores que ayudarán a que se brinde un servicio de calidad.

Por lo que se indica en el gráfico 4.1 todo el direccionamiento que va a seguir la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., en la cual se muestra principalmente la misión y visión, que son el inicio de la orientación que se quiere dar a la empresa, bajo las cuatro (4) perspectivas que son: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, incluyendo la oferta de valor de la misma, que tiene hacia los clientes.

En consecuencia cada perspectiva contiene varias estrategias relacionadas entre sí, las mismas que con una correcta aplicación, darán como resultado el cumplimiento de los objetivos propuestos por Lat Internacional Cía. Ltda.

Además se incorpora la oferta de valor, la misma que está compuesta por los atributos más importantes que son considerados para los clientes, los cuales la empresa deberá mejorar o mantener para que satisfaga casi todas las necesidades de los mismos y esté preparada para sobre salir entre la competencia.

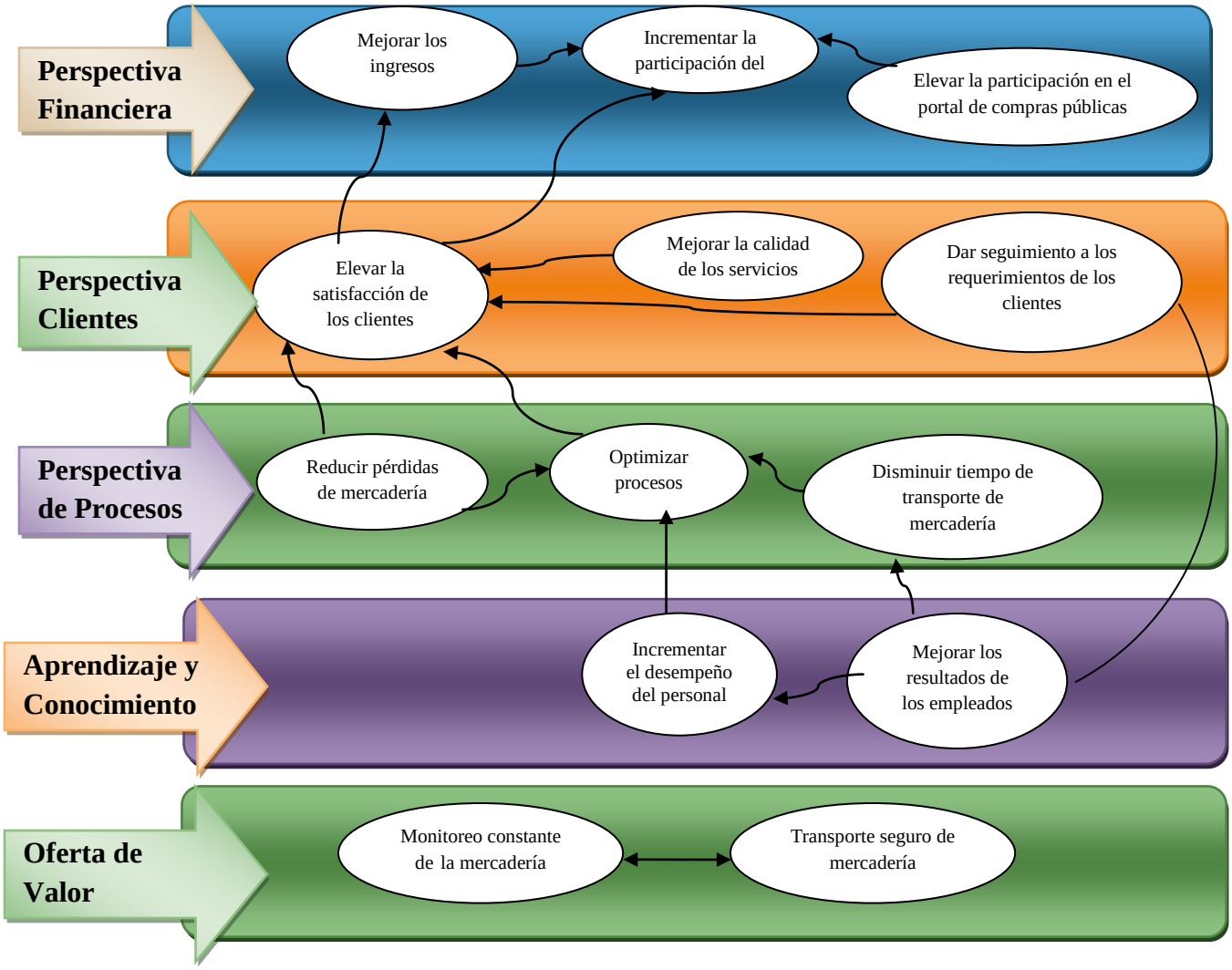
Gráfico 4.1 Direccionamiento Estratégico

MISIÓN

Somos una empresa orientada a brindar un servicio de excelente calidad y a tiempo, que ofrezca soluciones de manera inmediata a los clientes, con responsabilidad y seguridad, agregando valor al servicio de transporte de mercancía para mejorar la rentabilidad de la empresa.

VISIÓN

Lat Internacional quiere llegar a consolidarse como empresa líder en el transporte de mercancía, con la ayuda de nuevas alianzas estratégicas, que a su vez permitan mejorar su servicio de una manera continua cuidando el medio ambiente, tomando en cuenta que el personal debe estar calificado y capacitado.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

4.2 INDICADORES DE GESTIÓN

> Un indicador es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (Turmero, 2010)

Es sumamente importante que los indicadores muestren datos reales para poder realizar un correcto análisis de los mismos, también los indicadores deben ser claros y medibles de otra manera no se podría realizar una acertada interpretación.

Cabe indicar que una vez medidos los indicadores de gestión, ayudarán a la toma de decisiones de la empresa tanto en el presente como en el futuro. Por lo tanto la empresa sabrá que acciones implantar para el mejoramiento de la misma.

A continuación en la tabla 4.1 se muestran los diferentes objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de gestión y el cumplimiento de los mismos.

Tabla 4. 1 Indicadores / Objetivos

Objetivos \ Indicadores	Penetración en el mercado	% Incremento de Ventas	Elevar la participación en el portal de compras públicas	Vencimiento de cartera	Nivel de capacitación en la empresa	Nivel de quejas o recomendaciones en el buzón de sugerencias	Número de requerimientos por parte del cliente	% de empleados que cumplen el nivel mínimo de desempeño	Incremento en el número de beneficios a los clientes	Número de trámites atendidos	Tiempos de transporte de mercadería	% de procesos críticos agrupados	Incremento de entrega de mercadería completa
Incrementar la participación del mercado	●	●											
Mejorar los ingresos		●	●	●									
Incrementar el desempeño del personal					●			●					
Elevar la satisfacción de los clientes						●			●				
Mejorar la calidad de los servicios							●			●			
Optimizar procesos											●	●	
Transporte seguro de la mercadería									●	●			●

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

En la siguiente tabla 4.2 se muestran los indicadores con la respectiva descripción de cada uno como es: fórmula, frecuencia y sus respectivos responsables. Es así que la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., podrá medir o evaluar los diferentes indicadores que la ayudarán a la toma de decisiones.

Además de mostrar el resultado de cada uno de los indicadores propuestos, en base a los objetivos que la empresa desea lograr.

Tabla 4. 2 Indicadores

Nombre:	Penetración en el mercado			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Ventas a clientes nuevos/ Total ventas) *100	Trimestral	20%	Asistente de Ventas	Gerente General
Inversión estimada:	$ 450.00			
Resultado:	($ 9,400.00 / $ 43,800.00) *100 = 21.46%			

Nombre:	% Incremento de Ventas			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
((ventas actuales / ventas anteriores) – 1) * 100	Semestral	15%	Asistente de Ventas	Gerente General
Inversión estimada:	$ 1000.00			
Resultado:	((($ 55,350.00 / $ 51,500.00) – 1) * 100) = 7%			

Nombre:	Elevar la participación en el portal de compras públicas

Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Número de procesos en que ha participado la empresa	Mensual	1 proceso	Asistente en Gestión Administrativa	Coordinadora de Embarques
Inversión estimada:	$ 100.00			
Resultado:	Ningún proceso en participación			

Nombre:	Vencimiento de cartera			
Descripción:	Mientras menor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Fecha cliente pago - Fecha inicia cobro)	Trimestral	45 días	Asistente Contable	Contador General
Inversión estimada:	$ 100.00			
Resultado:	(32 - 58) = 26 días			

Nombre:	Nivel de capacitación en la empresa			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Número empleados capacitados / Total de empleados)*100	Semestral	70%	Asistente en Gestión Administrativa	Coordinadora de Embarques
Inversión estimada:	$ 500.00			
Resultado:	(5 / 7)*100 = 71%			

Nombre:	Nivel de quejas o recomendaciones en el buzón de sugerencias			
Descripción:	Mientras menor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
((Número de sugerencias – quejas anteriores / Número de	Mensual	10%	Asistente en Gestión Administrativa	Coordinadora de Embarques

sugerencias - quejas actuales) - 1)*100				
Inversión estimada:	$ 30.00			
Resultado:	((4 –2) / (2 – 1) - 1)*100 = 2%			

Nombre:	Número de requerimientos por parte del cliente			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Número de requerimientos atendidos /Total de requerimientos) * 100	Mensual	80%	Coordinadora de Embarques	Gerente General
Inversión estimada:	$ 450.00			
Resultado:	(9 /10) * 100 = 89%			

Nombre:	% de empleados que cumplen el nivel mínimo de desempeño			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Número de empleados aprobados /Número de empleados evaluados) * 100	Semestral	80%	Coordinadora de Embarques	Gerente General
Inversión estimada:	$ 200.00			
Resultado:	(5 / 5) * 100 = 100%			

Nombre:	Incremento en el número de beneficios a los clientes			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Número beneficios actuales + Número beneficios anteriores)	Semestral	3 beneficios	Coordinadora de Embarques	Gerente General
Inversión estimada:	$ 400.00			
Resultado:	(3 + 2) = 5 beneficios			

Nombre:	Número de trámites atendidos			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Número de trámites atendidos /Número de trámites ingresados) *100	Mensual	90%	Asistente en Gestión Administrativa	Coordinadora de Embarques
Inversión estimada:	$ 100.00			
Resultado:	(17 /20) *100 = 82%			

Nombre:	Tiempos de transporte de mercadería			
Descripción:	Mientras menor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Tiempo partida – Tiempo llegada)	Trimestral	15 – 20 días	Coordinadora de Embarques	Gerente General
Inversión estimada:	$ 100.00			
Resultado:	(11 – 45) = 34 días			

Nombre:	% de procesos críticos agrupados			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
((Número procesos anteriores / Número procesos actuales) – 1) * 100	Semestral	20%	Coordinadora de Embarques	Gerente General
Inversión estimada:	$ 3000.00			
Resultado:	((15 / 14) – 1) * 100 = 7%			

Nombre:	Incremento de entrega de mercadería completa			
Descripción:	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**

(Número de mercadería recibida / Número de mercadería entregada) *100	Trimestral	90%	Coordinadora de Embarques	Gerente General
Inversión estimada:	$ 450.00			
Resultado:	(3338 / 3287) *100 = 98.5%			

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

En consecuencia, los indicadores aplicados a la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., muestran en su mayoría resultados positivos como se visualizó anteriormente. Por otra parte existen indicadores que deben ser mejorados, que necesitan de un mayor esfuerzo para obtener un buen resultado mientras que otros incrementan o disminuyen paulatinamente.

A continuación un pequeño análisis de cada uno de los indicadores:

- **Penetración en el mercado:** Este es uno de los indicadores que nos ayudará a incrementar la participación del mercado, y mientras mayor sea es mejor, por lo que la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., obtuvo un resultado del 21.46%, siendo muy bueno, en vista de que se espera un 20%, este indicador se mide de forma trimestral, por lo que se tomaron en cuenta los meses de agosto, septiembre y octubre. Además cabe recalcar que en los meses de septiembre y octubre las ventas incrementan, por lo que se acercan varios festejos, uno de ellos la navidad a nivel mundial.

- **% Incremento de Ventas:** Para poder alcanzar el objetivo deseado de incrementar la participación en el mercado y mejorar los ingresos, se buscó que este indicador sea siempre mayor, tomando en cuenta las ventas actuales con las anteriores, con una medición de forma semestral, es así que como resultado la empresa obtuvo un 7%, por lo que se espera que sea el 15%, podemos decir que esto depende de las temporadas altas y bajas que existen en la demanda de los servicios de transporte, pero tampoco es un resultado malo, ya que puede ir mejorando gradualmente.

- **Elevar la participación en el portal de compras públicas:** Al obtener un resultado positivo en este indicador se conseguirá el mejorar los ingresos, pero se debe indicar que la empresa no participo en ningún proceso, siendo su medición de forma mensual, esto se debe a que la empresa no se encuentra tan interesada en ser partícipe de dichos procesos, en vista de que hay que presentar una serie de documentos y cumplir con varios requisitos para estar dentro de un proceso, y que la participación no significa ganar un proceso, y así la empresa cree que emplearía mucho tiempo en vano. Claro está que al contar con personal capacitado en compras públicas, la empresa ya podría ir mejorando sus ingresos.

- **Vencimiento de cartera:** Al cobrar los pagos a los clientes de una manera eficiente ayuda a que la empresa tenga una mayor fluidez de dinero, para mejorar sus ingresos, es así que este indicador entre menor sea es mejor, se

mide trimestralmente, los estándares generales indican que se debe manejar por alrededor de los 45 días, claro está que depende del giro del negocio, por lo que respecta la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., los cobros lo realizan casi enseguida, ya una vez solicitado el servicio o por lo menos los costos mínimos, en vista de que se debe pagar varios rubros indispensables para poder brindar el servicio de transporte de mercadería. Es así que como resultado la empresa obtuvo un aproximado de 26 días.

- **Nivel de capacitación en la empresa:** Este indicador es fundamental para incrementar el desempeño del personal uno de los objetivos alcanzar, por esta razón se impartió algunas capacitaciones a los empleados de Lat Internacional Cía. Ltda., ya sea por los altos directivos o por personas del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), cabe recalcar que el SENAE imparte capacitaciones para todo el público en general. Es así que se estableció que por lo menos el 70% de los empleados estén capacitados, como resultado se obtuvo el 71% cumpliendo con el indicador propuesto.

- **Nivel de quejas o recomendaciones en el buzón de sugerencias:** Este indicador entre menor sea es mejor, como resultado se obtuvo el 2%, siendo un valor muy bueno para la empresa en vista de que se propuso hasta el10%, claro está que lo que Lat Internacional Cía. Ltda., debe buscar es disminuir este valor. Ya que tomando en cuenta las quejas y/o sugerencias de los clientes con una correcta aplicación o mejora de las mismas, se logrará cumplir con el objetivo de elevar la satisfacción de los mismos clientes.

- **Número de requerimientos por parte del cliente:** En busca de mejorar la calidad de los servicios, la empresa ha querido atender todos los requerimientos de los clientes, siendo su medición de forma mensual, con el 80% mínimo de cumplimiento, ya una vez realizados los cálculos se obtuvo como total el 89%, siendo un indicador con resultado muy bueno, que se puede mejorar con la contratación de personal, para que de esta manera se incremente dicho indicador, ya que entre mayor sea es mejor.

- **% de empleados que cumplen el nivel mínimo de desempeño:** Se mide de forma semestral, con el 80% mínimo de aceptación del indicador, siendo mejor mientras mayor sea el mismo. Por lo tanto se realizó una encuesta de desempeño con la colaboración de la coordinadora de embarques, en la cual se calificó a cada uno de los empleados, en vista de que todos cumplieron con el porcentaje mínimo de desempeño, en este indicador la empresa tuvo 100%, lo que quiere decir que sus empleados se encuentran motivados al realizar sus actividades.

- **Incremento en el número de beneficios a los clientes:** Para que el cliente prefiera una empresa u otra, de condiciones similares, tomará su decisión por aquella que le brinde un beneficio adicional, es por esto que Lat Internacional Cía. Ltda., está pendiente de buscar o crear nuevos beneficios, como seguros para la mercadería uno de los más importantes, este indicador se mide de forma semestral y mientras mayor sea es mejor, es así que la empresa actualmente

cuenta con 5 beneficios para los clientes, siendo de gran ayuda para satisfacer a los clientes y a transportar de forma segura la mercadería.

- **Número de trámites atendidos:** Mientras mayor sea el indicador es mejor, con una medición de forma mensual, que busca mejorar la calidad de los servicios y sobre todo mantener la mercadería segura, por lo que analizando los datos de los trámites la empresa tiene un 82% de trámites atendidos, por lo que se esperaba que sea un 90% como mínimo. Pero la empresa lo puede mejorar manteniendo una base de datos que permitan visualizar los trámites más urgentes como la contratación de personal, de esa manera se conseguirá el incrementar dicho indicador.

- **Tiempos de transporte de mercadería:** Lo que busca este indicador es optimizar procesos, que ayuden a disminuir los tiempos de transporte para brindar un mejor servicio, es así que tomando en cuenta a la competencia por lo general se emplean tiempos de 15 – 20 días, claro está que dichos tiempos dependen de lo que se esté transportando, ya que influyen varios factores o condiciones como: climáticas, distancia, cantidad, etc. Por lo que la empresa obtuvo 34 días, con una medición trimestral, para llegar alcanzar los días deseados se deben analizar bien los procesos de transporte para agruparlos de mejor manera.

- **% de procesos críticos agrupados:** Por lo general existen procesos que se deben agrupar, para quitar pasos o procedimientos que están demás, que

ayudarán a disminuir tiempos, agilitando la entrega de la mercadería, se quería alcanzar hasta un 20%, pero solo se llegó al 7% con una medición de semestral, está claro que esto necesita de tiempo para realizar un buen trabajo que no entorpezca los procedimientos a seguir.

- **Incremento de entrega de mercadería completa:** Teniendo una medición trimestral, se estimó obtener un resultado del 90%, pero la empresa obtuvo un 98.5% siendo un valor bueno, pero cabe tomar en cuenta que han existido robos de mercadería ya sean en bodegas o al momento de transportarlo, por lo que la mercadería debe estar asegurada todo el tiempo, con esto se conseguirá entregar la mercadería completa y la confianza del cliente.

4.3 PROYECTOS

Definición de proyecto según los autores Nassir y Reinaldo Sapag Chain:

"Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana." (Nassir, 2011)

Definición de proyecto según Prince:

Prince describe un proyecto como “un entorno de gestión que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo al caso de negocio especificado”. Este entorno de gestión es temporal, por ejemplo, para la vida del

proyecto, y difiere de “gestión lineal” la cual es más duradera y generalmente se ocupa de la actividad base.

Definición de proyecto según Pmibok:

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos.

A continuación en la tabla 4.3 se indica los objetivos propuestos con varios proyectos a emplear en la empresa Lat Internacional Cìa. Ltda.:

Tabla 4. 3 Objetivos / Proyectos

Proyectos / Objetivos	Creación de cronograma para realizar visitas a clientes	Realizar promociones y descuentos	Cambiar código de registro en el Servicio Nacional de Compras Públicas para poder participar	Brindar facilidades de pago	Creación de charlas, capacitaciones o foros	Contratación de personal	Indicar las funciones a cada empleado y sus responsabilidades	Investigar las nuevas necesidades de los clientes	Llevar un control en una base de datos	Establecer convenios con varias navieras	Disminución de tiempos en los pasos a seguir en algunos procesos	Buscar opciones de seguros de mercadería convenientes para el cliente
Incrementar la participación del mercado	●	●										
Mejorar los ingresos		●	●	●								
Incrementar el desempeño del personal					●		●					
Elevar la satisfacción de los clientes						●		●				
Mejorar la calidad de los servicios						●			●			
Optimizar procesos										●	●	
Transporte seguro de la mercadería								●	●			●

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

4.3.1 DESGLOSE DE PROYECTOS

- **Creación de cronograma para realizar visitas a clientes**

Con la ingeniera Linka Arroyo, Coordinadora de embarques, se creó un cuadro en hoja Excel en el que constan los siguientes datos:

- Nombres de los principales clientes con que se maneja la empresa
- Fecha de salida
- Hora de salida e ingreso a la institución
- Nombre del empleado que ha salido a realizar las visitas

Esto se realiza con el fin de llevar un control de los tiempos que se demora cada empleado con un cliente y a su vez tener una mayor participación en el mercado.

- **Realizar promociones y descuentos**

La empresa lleva registro en facturas de las cantidades por las que se contrata el transporte de mercadería, es así que se revisaron facturas desde el mes de enero hasta el mes de septiembre en dónde se pudo observar que los pesos más alto ascienden a 20.000 toneladas, es por esta razón que la empresa Lat Internacional Cía. Ldta., al ver estos datos decide realizar un

descuento del 5% a los clientes que transporte dicha cantidad o se acerque a la misma, lo cual se lo realizara de la siguiente manera:

Primer paso: El momento de llegar a un acuerdo con el cliente, se le solicitara un anticipo para el pago del flete ya sea por vía aérea, marítima o terrestre.

Segundo paso: Se indicará al cliente que el descuento se lo realizará al pago final por el servicio prestado.

Tercer paso: Se hará un desglose detallado de la mercadería con sus cantidades y se indicará el descuento del precio total del servicio.

- **Cambiar código de registro en el Servicio Nacional de Compras Públicas para poder participar**

La Asistente de Ventas de Lat Internacional Cía. Ltda., se acercado al Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), para averiguar los requisitos que la empresa debe tener para poder cambiar su registro en dicha institución de control, en vista de que está catalogada solo como empresa de trasporte de carga pesada.

Cabe indicar que hasta la fecha la empresa no ha asistido a realizar dichos cambios, pero lo hará en un futuro cercano, ya que la Coordinadora de embarques de la empresa se encuentra interesada en poder participar en dichos procesos.

- **Brindar facilidades de pago**

Por lo general el pago de los servicios se lo realiza al momento de recibir la mercadería, dependiendo de la cantidad se solicita un anticipo para los principales pagos y más fuertes como lo es el flete, es así que se podrá brindar facilidades de pago a montos no muy altos por la disponibilidad de dinero.

El señor José Paucar contador de la empresa, indicó que está de acuerdo con los descuentos que se realiza a los clientes, siempre y cuando no accedan a un número estimado de 4 clientes al mes, que de lo contrario al final del año se podría visualizar una disminución significativa en las utilidades de la empresa.

- **Creación de charlas, capacitaciones o foros**

La Coordinadora de embarques, contrato a una persona capacitada para brindar charlas, que tenga conocimiento del mercado sobre temas de interés que hacen falta que conozcan más los empleados de la empresa, es así que dio algunas charlas de los siguientes temas:

- Pasos para el registro en Ecuapass

- Toma de decisiones en caso de existir retrasos en la entrega de la mercadería o pérdida de la misma.

Dichas charlas las llevó a cabo una en la mañana y otra en la tarde en los meses de agosto y septiembre respectivamente.

Por otro lado averiguaron que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), brinda capacitaciones gratuitas al público en general, es así que se inscribió a las siguientes personas en cada una de las capacitaciones:

- Linka Arroyo, Coordinadora de embarques (Curso: Categorías para los envíos de postal o Courier.)
- Orquídea Santis, Asistente de Ventas (Curso: Normativa para importación de menaje de casa).

Contratación de personal

La Representante Legal de la empresa solicito hojas de vida a la Coordinadora de Embarques y al personal en general en caso de que conozcan a personal que sepa sobre el giro de negocio que maneja la empresa, en vista de que principalmente se necesita un Asistente Administrativo, por lo que se siguieron los siguientes pasos:

1. Recepción de hojas de vida por parte de los empleados de la empresa.
2. Análisis del perfil de las hojas de vida.
3. Selección de hojas de vida que cumplen con el perfil requerido.
4. Llamar a los postulantes, para acordar citas para entrevista.
5. Entrevistar a los postulantes, con preguntas sobre su personalidad y experiencia que mantengan. Además de indicarle las actividades que se deben desempeñar en el cargo.
6. Seleccionar a la persona que cumpla con el perfil requerido, experiencia y expectativas por parte de la empresa.
7. Comunicarse con la persona seleccionada para que asista a la empresa con todos los respaldos de lo detallado en su hoja de vida.
8. Presentación y sociabilización al resto del equipo de trabajo y la empresa.
9. Integración formal al puesto de trabajo.

- **Indicar las funciones a cada empleado y sus responsabilidades**

Las funciones y responsabilidades detallas por cada departamento se describen a continuación:

- **Personal**

  - ✓ Hoja de control de asistencia
  - ✓ Horario de entradas/ salidas y lunch del personal
  - ✓ Adquisición de suministros. (oficina y aseo)
  - ✓ Realizar hojas de movilización
  - ✓ Entregar hoja de movilización a mensajería
  - ✓ Ruta movilización mensajería
  - ✓ Solicitar mensajería la movilización realizada
  - ✓ Revisión y reposición de caja chica

- **Departamento de operaciones**

  - ✓ Estar pendiente del stock de las guías aéreas de import-export y HBl y hojas membretadas
  - ✓ Seguimiento de embarques aéreos / marítimos
  - ✓ Codificar file si es aéreo o marítimo (contendor o carga suelta) (importación –exportación)
  - ✓ En el file debe contar la factura o proforma, RUC, tarifa neta y venta si esto es PPD o collect
  - ✓ Enviar datos como peso, flete, origen para que obtenga la póliza de seguro

- ✓ Enviar instrucciones de embarque aéreos, marítimos (import – export)
- ✓ Solicitar y revisar con el agente o coloader que los documentos de pre-alerta estén correctos.
- ✓ Avisar al agente o coloader que los documentos estén correctos o corrección a requerir
- ✓ Preguntar al agente, naviera o coloader si hay orden de emisión de MBL en destino y días libres en cargas full
- ✓ Una vez aprobado los documentos del pre-alerta si las cargas son de fin de mes o del mes en curso por ejemplo MAWB (aerolínea), MBL naviera o coloader, fletes collect o THC collect emitir orden de pago a contabilidad para que registren la orden del valor collect y no vaya a generarse gasto no deducible
- ✓ Escanear documentos aéreos –marítimos import –export
- ✓ Grabar en CD grabables para registro MAWB/ HAWB/ MBL/ HBL
- ✓ Solicitar al agente la factura del profit o costos en origen
- ✓ Proceder hacer la orden de pago
- ✓ Solicitar a naviera , aerolínea, o coloader por email o telefónica el MRN y secuencial para el respecto ingreso a ECUAPASS de las cargas aérea y marítimas de importación y exportación que lo ha estado realizando temporalmente

- ✓ Estar pendiente y monitorear con navieras, coloaders de las cargas del día de arribo y con las aerolíneas de cargas que lleguen la semana o fin de semana ya que los MRN las aerolíneas lo generan previa 2 horas del arribo (es decir el MRN no está publicado o son vuelos que llegan a cualquier hora, ya sea en la madruga, noche, etc.) Lo cual generaría multa en concomiendo de Gerencia (ejemplo: en ciertas ocasiones he tenido que estar en apuros enviando la información a la aduana en la noche y madrugada).
- ✓ Enviar aviso de llegada a los clientes
- ✓ Llenar cuadro de las cargas arribadas y por arribar, enviando por email
- ✓ Llamar o preguntar por email a naviera o aerolínea al coloader si la carga ya arribo o que día lo realizó.
- ✓ Confirmar con aerolínea, naviera, coloader el valor a pagar
- ✓ Entregar al departamento contable la orden de pago para la aerolínea, naviera o coloader
- ✓ Coordinar con mensajería para que retiren las guías aéreas y en ciertas ocasiones marítimas
- ✓ Solicitar al mensajero que cancele la guía aérea en caso que tenga que salir (colocando los respectivos sellos de Lat Internacional Cía. Ltda.).
- ✓ Indicar que realicen la carta de cambio de buque en cargas full y emitir HBL

- ✓ Realizar las cartas de cambio de buque
- ✓ En cargas import que lleguen con la naviera Greenandes hacer orden de pago para el cheque de garantía y una vez que haya salido la carga de aduana después de 12 días reclamar a la naviera el cheque de garantía y proceder a entregar a Contabilidad
- ✓ Emitir MAWB, HAWB,MBL/MBL y manifiestos aéreos para importación , exportación aérea y marítima
- ✓ Emitir facturas y 2 días previos al arribo de la carga contenerizada emitir facturas al cliente las cuales se deberán escanear (colocando el sello con la fecha que se aceptarán las retenciones y en el caso de que el cliente necesitara la factura original coordinar con mensajera para la entrega)
- ✓ Escanear facturas y guardar en CD
- ✓ Obtener los consolidados completos
- ✓ Archivar consolidados aéreos y marítimos Quito.
- ✓ Hacer detalles de las files (consolidados aéreos y marítimos import -export)
- ✓ Proceder a entregar los files con el análisis y firma
- ✓ Revisar si el detalle de los files están correctos o de lo contrario no proceder a entregar los mismos y se deberá notificar las novedades a la Asistente de Ventas o Representante Legal de la empresa.
- ✓ En los files aéreos y marítimos debe constar:

Si es marítimo: Depósito, copia de cheque del cliente, facturas de Lat Internacional Cía. Ltda. (celeste) factura de la naviera /MBL/ HBL.

Si es aéreo: Depósito, copia de cheque del cliente, facturas de Lat Internacional Cía. Ltda. (celeste) factura de la aerolínea MAWB / HAWB/ manifiesto físico aéreo /manifiesto electrónico.

- **Registro Token**

  - ✓ Enviar a Fedexport a solicitar cita
  - ✓ Llamar y preguntar si recibieron los documentos
  - ✓ Programar la cita
  - ✓ Informar al cliente del depósito a Fedexport
  - ✓ Facturar por costos del registro
  - ✓ Escanear factura al cliente
  - ✓ Coordinar al mensajero que lleve la factura original si el cliente lo solicita
  - ✓ Presionar por el pago
  - ✓ Entregar copia del cheque o deposito a Contabilidad
  - ✓ Archivar copia del depósito en el file
  - ✓ Entregar file para el cierre

- ✓ Realizar el registro al ECUAPASS del cliente si el cliente lo requiere

- **Codificación files de aduana Lat Internacional Cía. Ltda.**

  - ✓ Codificar files aéreos y marítimos (import -export)
  - ✓ Adjunto factura comercial o proforma
  - ✓ Si hay que sacar póliza proceder avisar el valor del flete aproximado, origen, destino y vía
  - ✓ Enviar al cliente la aplicación y factura para el respectivo pago en ciertas cuentas
  - ✓ Cliente entrega el cheque del pago de póliza se procede a entregar a Contabilidad
  - ✓ Realizar el detalle de los documentos que entrego a MAT detallando el MRN

- **Departamento ventas**

  - ✓ Cotizaciones de Importaciones / Exportaciones cliente y agentes
  - ✓ Solicitar las tarifas a las navieras, aerolíneas y coloaders
  - ✓ Realizar el seguimiento de las cotizaciones ofertadas
  - ✓ Obtención de la cuenta

- ✓ Enviar email al agente para que se pueda contactar
- ✓ Procedimiento anterior del departamento de operaciones
- ✓ Postventa (que le pareció al cliente el servicio , o en que podemos mejorar)

- **<u>Departamento exportación</u>**

- ✓ Codificar file
- ✓ Constar en el file: factura, si el flete es ppd o collect con emisión en destino del MBL si es marítimo
- ✓ Enviar instrucciones previas al agente de cómo emitir documentos MBL/ HBL/ MAWB/ HAWB
- ✓ Si son cargas exportación full contenedor solicitar la reserva a la naviera por email o la web
- ✓ Hacer orden de pago
- ✓ Preguntar a la naviera si la carga saldrá para inspección antinarcóticos
- ✓ Coordinar con mensajería si llegase a salir inspección de antinarcótico
- ✓ Preguntar a mensajería por los nuevos sellos para detallar en el BL
- ✓ Escanear documentos pre-alerta al agente
- ✓ Preguntar a la naviera si ya salió la carga del MRN

- ✓ Ingreso al ECUAPASS de la información que se esté realizando temporalmente
- ✓ Entregar a MAT HAWB / HBL para el cierre del régimen
- ✓ Solicitar a MAT documentos del cierre del régimen
- ✓ Archivar documentos del cierre del régimen
- ✓ Facturar al cliente o al agente
- ✓ Seguimiento al agente si hizo contacto con el cliente
- ✓ Seguimiento al agente sobre el día de arribo de la carga
- ✓ Seguimiento con la naviera en origen sobre el día de arribo de la carga y que den emisión en destino si fuese el caso
- ✓ Preguntar al agente si ya llego la carga
- ✓ Que día saldrá la carga
- ✓ Análisis del file
- ✓ Entregar carpeta para cierre

- **Departamento contable**

- ✓ Revisar que cuentas por cobrar y pagar están pendientes
- ✓ Dar contestación algunas veces sobre el día de pago a los agentes o proveedores
- ✓ Informar y escanear al agente de los pagos realizados
- ✓ Realizar transferencias con coordenadas por cualquier asunto
- ✓ Informar a contabilidad por email para que se ocupó cierto cheque o transferencia

- ✓ Enviar ciertas veces la notificación a las naviera o bodegas de cualquier pago o transferencia realizada
- ✓ Entregar a contabilidad la papeleta original del pago realizado a naviera o bodega
- ✓ Sacar copia de cualquier pago o transferencia y colocarlo en el file de la Coordinadora de embarques

- **Investigar las nuevas necesidades de los clientes**

La empresa Lat Internacional Cía. Ltda., en la etapa de Postventa del departamento de ventas, se lleva realizando llamadas telefónicas a los clientes para saber si quedaron satisfechos con el servicio prestado o emitan cualquier observación, permitiendo a la empresa darse cuenta de las nuevas necesidades de los mismos.

Por lo que cabe recalcar, que no se ha llevado ningún control de las llamadas y no existe un número de preguntas a realizar.

Es así que se realizó una reunión con la Asistente de Ventas la señorita Orquídea Santis, para formular un banco de preguntas, que permitan medir la satisfacción del cliente, como se muestra a continuación:

Banco de Preguntas:

1. ¿Tuvo dificultad al realizar los trámites? SI o NO

   De ser negativa explicar el porqué.
2. ¿Le brindaron un buen servicio, siendo cordial y atentos a sus requerimientos?
3. ¿La entrega de la mercadería fue en el tiempo acordado? SI o NO. De ser negativa explicar el porqué.
4. ¿El precio por el servicio prestado está acorde el mercado?
5. ¿Qué recomendación haría a la empresa Lat Intermacional Cía. Ltda.?

- **Llevar un control en una base de datos**

Como objetivo se quiere mejorar la calidad del servicio, es así que como indicador de gestión se tomó en cuenta el número de trámites atendidos, esperando que se cumplan por lo menos en un 90%, pero como resultado se obtuvo el 82%.

Es por esta razón que se tomó en consideración la creación de una carpeta compartida entre todo el personal de la empresa, ya sea por llevar a cargo algún trámite o tener conocimiento del mismo.

Con la Coordinadora de embarques, la ingeniera Linka Arroyo, se realizó un análisis de la información relevante que se deberá incorporar en dicho cuadro de Excel.

A continuación se detalla los puntos más importantes que los empleados deberán ingresar:

- Nombre del cliente
- Teléfono del cliente
- Detalle del servicio
- Fecha estimada de entrega de documentos
- Precio
- Cantidad de la mercadería
- Lugar de destino
- Vía de transporte

- **Establecer convenios con varias navieras**

La empresa Lat Internacional Cía. Ltda., visitó a varias navieras en los meses de agosto, septiembre y octubre como son:

- Maersk Line
- Csav
- Margloba

- GreenAndes S.A.
- Wan Hai

Con las que mantuvo varias conversaciones, con el fin de adquirir beneficios, es así que la Coordinadora de embarques y algunas ocasiones la Representante Legal de la empresa se dirigió a dichas navieras, programando varios viajes en vista de que las mismas están ubicadas en Manta o Guayaquil.

Lo que se entabló en las conversaciones mantenidas es la disminución de tiempos en el transporte de la mercadería y baja en los precios por tratarse de cantidades mayores.

En algunas se logró conseguir dichos beneficios, mientras que en las otras lo fue difícil, pero cabe recalcar que no hay la seriedad suficiente para que después se cumpla con lo acordado.

Disminución de tiempos en los pasos a seguir en algunos procesos

Para llevar a cabo la disminución de tiempos se necesita de personal que tenga conocimiento del mismo, además de que el personal actual no cuenta con el tiempo suficiente como para analizar dichos pasos.

Por lo tanto se revisaron algunos procesos como se muestran a continuación:

- **Personal**

  - ✓ Realizar hoja de control de asistencia (30 min.)
  - ✓ Actualizar e imprimir horario de entradas/ salidas y lunch del personal (20 min.)
  - ✓ Adquisición de suministros. (oficina y aseo) (45 min.)
  - ✓ Realizar hojas de movilización (20 min.)
  - ✓ Entregar hoja de movilización a mensajería (3 min.)
  - ✓ Organizar ruta movilización mensajería (15 min.)
  - ✓ Solicitar mensajería la movilización realizada con el respectivo registro (20 min.)
  - ✓ Revisión y reposición de caja chica (60 min.)

De esta manera nos podemos dar cuenta que para la adquisición de suministros se ocupa demasiado tiempo debido a que no se lleva un registro de los suministros ni control del uso que se le da, por lo que se debe revisar toda la oficina para saber que suministros son los que faltan.

También la revisión y reposición de caja chica, se debe realizar por hoja Excel o programa que permitan obtener los resultados de manera inmediata y no quite tiempo al personal.

- **Registro Token**

  - ✓ Enviar a Fedexport a solicitar cita (10 min.)
  - ✓ Llamar y preguntar si recibieron los documentos (4 min.)
  - ✓ Programar la cita (4 min.)
  - ✓ Informar al cliente del depósito a Fedexport (5 min.)
  - ✓ Facturar por costos del registro (6 min.)
  - ✓ Escanear factura al cliente (4 min.)
  - ✓ Coordinar al mensajero que lleve la factura original si el cliente lo solicita (15 min.)
  - ✓ Presionar por el pago (20 min.)
  - ✓ Entregar copia del cheque o deposito a Contabilidad (10 min.)
  - ✓ Archivar copia del depósito en el file (15 min.)
  - ✓ Entregar file para el cierre (5 min.)
  - ✓ Realizar el registro al ECUAPASS del cliente si el mismo lo requiere (15 min.)

Para disminuir tiempos en el proceso de registro de Token, se lo puede hacer teniendo una mejor coordinación con el mensajero, esto sería trazando desde la mañana las rutas que debe realizar o un día antes para

que se pueda organizar de mejor manera. Además de manejar un archivo ordenado por cliente manteniendo una carpeta por cada uno, ya que teniendo un general, es más difícil de archivar y de encontrar documentos por el alto volumen de los mismos.

- **Buscar opciones de seguros de mercadería convenientes para el cliente**

Lat Internacional Cía. Ltda., en la actualidad ocupa los servicios de la Aseguradora Hispana de Seguros, que es una empresa que protege a la carga de robos, daños, naufragio, deslizamiento de tierra, terremoto, rayo entre otros, ya sea por vía aérea, marítima o terrestre. Por otro lado, se busca el conseguir seguros que cubran todo tipo de mercadería, con mayores beneficios y precios más accesibles, para el cliente.

La ingeniera Linka Arroyo, Coordinadora de embarques se ha encargado de llamar a varias aseguradoras como son:

- Aseguradora del Sur: Cubre lo que es daños o pérdidas en la mercadería asegurada.
- Seguros Equinoccial: La aseguradora cubre los deducibles en caso de pérdidas por daño, robos totales o parciales.
- Seguros Sucre: Solo brinda sus servicios para bienes muebles e inmuebles, patrimoniales y no patrimoniales.

En base al análisis realizado nos damos cuenta que si existen aseguradoras con precios más convenientes pero que no brindan los mismos beneficios que tiene la Aseguradora Hispana de Seguros, es por esta razón que dependiendo de la mercadería, cantidad, vía y tiempo de transporte a utilizar se recomendará uno la aseguradora, ya que por poca mercadería no representa el gasto en contratar un seguro.

4.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

- **Creación de cronograma para realizar visitas a clientes:** Este proyecto es de gran importancia, ya que al visitar a los clientes antiguos y nuevos, se incrementará la participación en el mercado y las ventas de la empresa. Es por esta razón que se creó un cronograma en la cual se indica las visitas que se realizan.

- **Realizar promociones y descuentos:** Es de gran importancia que los clientes sepan que la empresa Lat Internacional Cìa. Ltda., brinda algunos beneficios que hacen la diferencia con respecto a la competencia, es así que cada 20 toneladas de peso se hace un descuento del 5% en el precio del flete, de esta manera se consigue que los clientes traten de completar dicho peso para obtener los descuentos y así se elevan los ingresos de la empresa.

- **Cambiar código de registro en el Servicio Nacional de Compras Públicas para poder participar:** Esto se debe a que la empresa está registrada como empresa de transporte de carga pesada, mientras que esta realiza transporte de carga pesada y liviana, por lo que las notificaciones que emite el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) no son de gran importancia para Lat Internacional Cía. Ltda., es por esto que se encuentran en trámites con el SERCOP para poder aceptar invitaciones de procesos que sean de interés para mejorar los ingresos.

- **Brindar facilidades de pago:** Los clientes lo que buscan es que se les brinde facilidades pago, por lo que la empresa en montos altos si llega acuerdos con los clientes, como por ejemplo: un 30% se paga en forma de anticipo, 40% a las dos semanas y el 30% restante a la entrega de la mercadería. Pero por otra parte Lat Internacional Cía. Ltda., debe tomar en cuenta el vencimiento de cartera, para no perder la fluidez de dinero en la empresa.

- **Creación de charlas, capacitaciones o foros:** Los directivos de la empresa en especial la Coordinadora de embarques ha realizado varias charlas a los empleados de la empresa, con personal capacitado para brindar conocimientos y casos prácticos con las soluciones correctas a problemas que se puedan suscitar. Además en vista de que la Representante Legal de la empresa conoce a personas del SENAE, a solicitado impartan capacitaciones para sus empleados, a parte de las que

normalmente dicta para el público en general. Se ha tratado de capacitar a casi todos los empleados, como esto está ligado al indicador de nivel de capacitación que se lo realiza de forma semestral, se llevó a cabo una capacitación durante este último semestre.

- **Contratación de personal:** Lat Internacional Cía. Ltda., al mantener gran volumen de trabajo, se vio en la obligación de contratar más personal, es así que contrato a un Asistente en Ventas y a un Asistente en Contabilidad.

- **Indicar las funciones a cada empleado y sus responsabilidades:** Algunos de los funcionarios de la empresa no sabían con claridad las funciones o actividades que debían realizar, es por esta razón que se indicó a cada uno las responsabilidades y obligaciones que tienen a su cargo, de esta manera se evitan malos entendidos entre los empleados y una mayor agilidad en la realización de las tareas. Además de poder distribuir el trabajo de una manera equitativa, que vaya acorde al perfil de cada empleado y a la remuneración que recibe el mismo.

- **Investigar las nuevas necesidades de los clientes:** Esto se ha logrado en base a las llamadas telefónicas que la empresa realiza como lo pudimos ver anteriormente, es así que se tiene un contacto más directo con el cliente, evitando que se cambie la información del mismo, para obtener un mensaje claro de lo que necesita el cliente. De esta forma las personas

que realizan dichas llamadas, ingresan la información que reciben por parte del cliente en base al banco de preguntas formulado, las mismas que son emitidas a la Representante Legal y a la Coordinadora de Embarques, para que tome en consideración para decisiones futuras.

- **Llevar un control en una base de datos:** La empresa debe tomar en cuenta que al contar con varios trámites o requerimientos solicitados por los clientes, es sumamente necesario que creen una base de datos ya sea una carpeta compartida donde todos los empleados ingresen la información oportuna, visualizando en qué estado se encuentran los trámites, permitiendo ver aquellos que lleven algún tiempo sin ser atendidos, con lo que se conseguirá mejorar la calidad del servicio con un transporte seguro y a tiempo de la mercadería. En la actualidad, se encuentra funcionando correctamente dicha carpeta, para un correcto análisis de los datos, para que la misma no se entorpezca.

- **Establecer convenios con varias navieras:** En este punto la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., ha trabajado en conseguir varios convenios, para disminuir tiempo de transporte de mercadería, optimizar procesos y obtener beneficios económicos, pero a pesar de los esfuerzos no se ha obtenido resultados muy positivos, en vista de que las navieras a última hora cambian de opinión y ofrecen otros beneficios que no son de gran importancia para Lat Internacional Cía. Ltda., lo que perjudica gravemente, ya que la empresa en base a estos acuerdos a prometido a sus

clientes el disminuir costos o tiempos, los mismos que no podrán ser cumplidos a cabalidad por la falta de seriedad de las navieras. Por lo que se estaría buscando alguna solución o forma legal que pueda respaldar a la empresa en que se mantengan dichos acuerdos.

- **Disminución de tiempos en los pasos a seguir en algunos procesos:** Aún no se ha llegado analizar todos los procesos, en vista de que no se ha contratado al personal correcto capacitado en la parte de optimizar procesos, claro está que si se ha trabajo en la parte de emisión de documentos para que sea un poco más rápida y en tiempos consecutivos, pero aún faltaría trabajar más en este aspecto, ya que a larga se vería la diferencia con respecto a la competencias, atrayendo más clientes que lo que menos les gusta es el tener que realizar muchos trámites o documentos.

- **Buscar opciones de seguros de mercadería convenientes para el cliente:** Existen varias aseguradoras de mercadería, ya sean unas desde el momento de partida hasta el de llegada, otras solo en las bodegas donde reposa la mercadería, otras solo en casos especiales como que la mercadería llegue en mal estado y otras hasta el cubrir en caso de robo.

  Como nos podemos dar cuenta las aseguradoras se adaptan a los requerimientos de los clientes, lo que se puede llegar a conseguir es un descuento del seguro al momento de contratarlo para mercadería en

grandes volúmenes, por lo que Lat Internacional Cía. Ltda., indica a los clientes que este servicio tiene un cargo extra en los precios, pero con la posibilidad de descuentos.

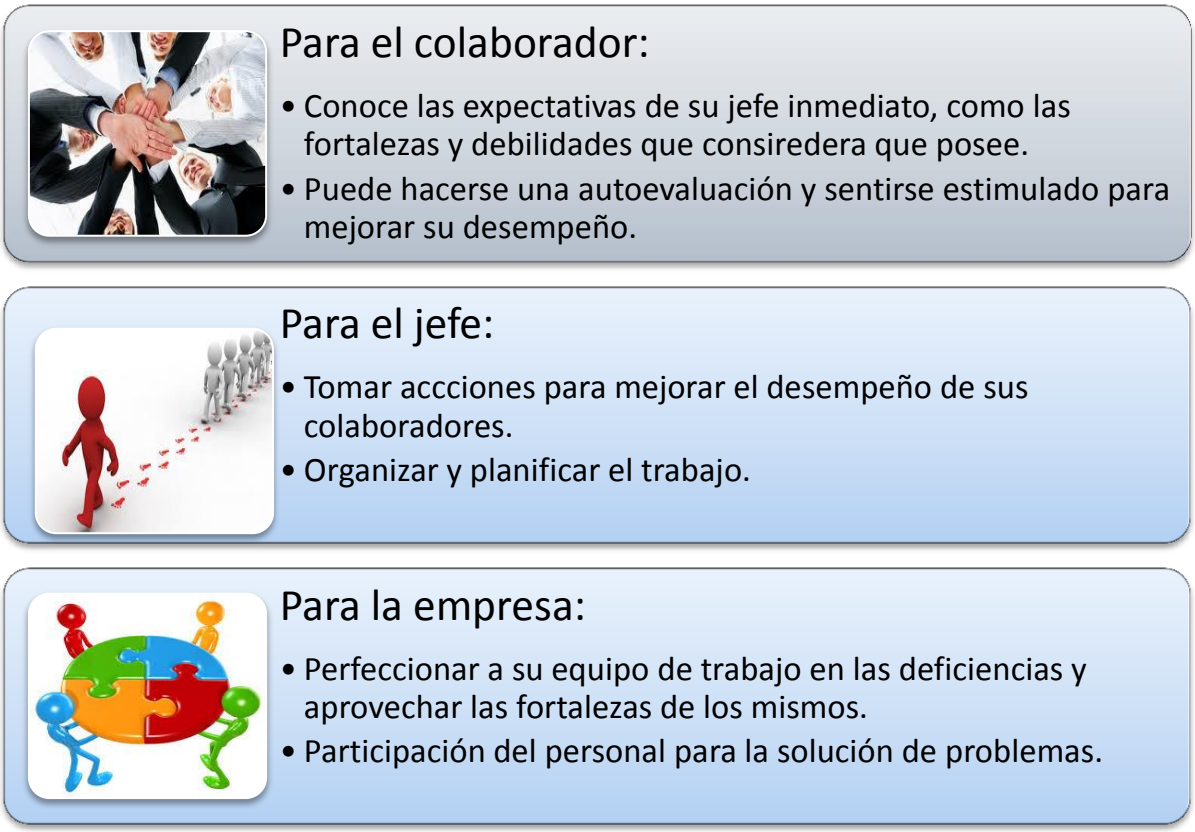
4.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es un instrumento que ayudará a la empresa a comprobar el cumplimiento de los objetivos o actividades que fueron asignados de forma individual a cada empleado, con el fin de identificar las falencias que tienen los mismos, ya que de esta manera se podrá visualizar los problemas que existen tanto en el grupo o en la unidad de trabajo.

Cabe recalcar que el empleado debe tomar esta evaluación como una herramienta de ayuda con la cual podrá mejor su desempeño, y no para calificarlo únicamente.

En la Tabla 4.3, se muestran algunos beneficios para llevar a cabo dicha evaluación.

Tabla 4.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño



Fuente: http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html, la web de los recursos humanos y el empleo (2006)
Elaborado por: Andrea Román

Son por estos beneficios que en conjunto con la colaboradora de embarques de la empresa Lat Internacional Cía. Ldta., se procedió a formular las preguntas para realizar la respectiva evaluación como se encuentra en el anexo 3. Posterior a eso se llevó a cabo la evaluación con todos los colaboradores de la empresa como se muestra a continuación:

EVALUACIÓN DE PERSONAL

Por favor responda esta evaluación de la manera más objetiva e imparcial, tomando en cuenta el siguiente rango de calificación.

Excelente: 5	Muy bueno: 4	Bueno: 3	Deficiente: 2	Malo: 1

Nombre Evaluado:_____
Cargo:_____
Área: _____

FACTORES PERSONALES	**CALIFICACIÓN**					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**TOTAL PARTE 1**
Asistencia y puntualidad						
Conocimiento del puesto						
Habilidad para aprender						
Organización en el trabajo						
Hábitos de limpieza y orden						
Iniciativa y creatividad						
Honestidad						
Presentación personal						
Calidad en su trabajo						
Tiene un trato cordial						
FACTORES FUNCIONALES	**CALIFICACIÓN**					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**TOTAL PARTE 2**
Toma de decisiones						
Relaciones interpersonales						
Resolución de problemas						
Conocimiento del negocio						
Apoyo al grupo						
Deseos de superación						
Capacidad de análisis						
Cumplimiento de sus actividades						
Demuestra interés en su trabajo						
Liderazgo						
	TOTAL GLOBAL					

Evaluado por: _____

4.4.1 Resultados de la Evaluación

Una vez ya realizada la evaluación a cada uno de los empleados de la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4.4 Factores Personales

FACTORES PERSONALES	Linka Arroyo	Porcentaje	Lourdes Poveda	Porcentaje	Orquídea Santis	Porcentaje	Fausto Gamarra	Porcentaje	José Paucar	Porcentaje
Asistencia y puntualidad	5	5%	5	5%	5	5%	3	3%	5	5%
Conocimiento del puesto	5	5%	3	3%	4	4%	5	5%	5	5%
Habilidad para aprender	5	5%	4	4%	4	4%	5	5%	5	5%
Organización en el trabajo	5	5%	4	4%	4	4%	3	3%	4	4%
Hábitos de limpieza y orden	5	5%	5	5%	5	5%	5	5%	4	4%
Iniciativa y creatividad	4	4%	5	5%	5	5%	4	4%	5	5%
Honestidad	5	5%	5	5%	5	5%	5	5%	5	5%
Presentación personal	5	5%	5	5%	5	5%	4	4%	4	4%
Calidad en su trabajo	5	5%	3	3%	4	4%	4	4%	4	4%
Tiene un trato cordial	4	4%	5	5%	5	5%	4	4%	5	5%
Sub Total	**48**		**44**		**46**		**42**		**46**	

Fuente: Evaluación del Personal
Elaborado por: Andrea Román

Como se detalla en la tabla 4.4 los resultados obtenidos de la evaluación al personal sobre los factores personales podemos darnos cuenta, que si existe el mejor empleado obteniendo la más alta calificación como lo es Linka Arroyo pero el resto de empleados tienen la oportunidad de igualar dichas calificaciones en vista de que los resultados se aproximan al más alto.

Para poder alcanzar una calificación más homogénea en el personal, faltaría el motivarlo un poco más, con más reconocimiento o beneficios que ayuden a que el empleado se sienta más a gusto en su lugar de trabajo o realizando las actividades del mismo.

Por otro lado, se muestran varios gráficos que indican el porcentaje obtenido por cada factor personal en el gráfico 4.2:

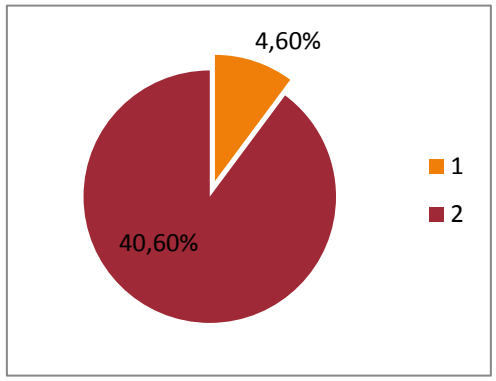
Gráfico 4.2 Resultados por cada Factor Personal

Datos:

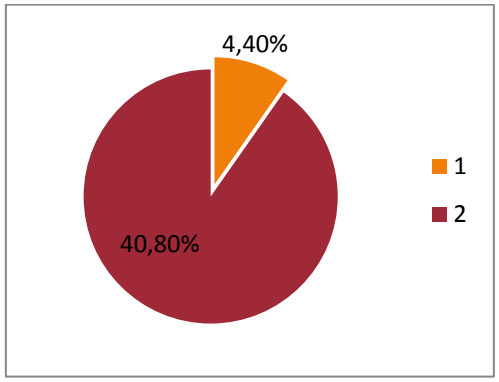
No.	Factores Personales	Porcentaje Factor	Porcentaje Restante
1	Asistencia y puntualidad	4.60%	40.60%
2	Conocimiento del puesto	4.40%	40.80%
3	Habilidad para aprender	4.60%	40.60%
4	Organización en el trabajo	4.00%	41.20%
5	Hábitos de limpieza y orden	4.80%	40.40%
6	Iniciativa y creatividad	4.60%	40.60%
7	Honestidad	5.00%	40.20%
8	Presentación personal	4.60%	40.60%
9	Calidad en su trabajo	4.00%	41.20%
10	Tiene un trato cordial	4.60%	40.60%
	Porcentaje Total	**45.20%**	

Fuente: Evaluación del Personal
Elaborado por: Andrea Román

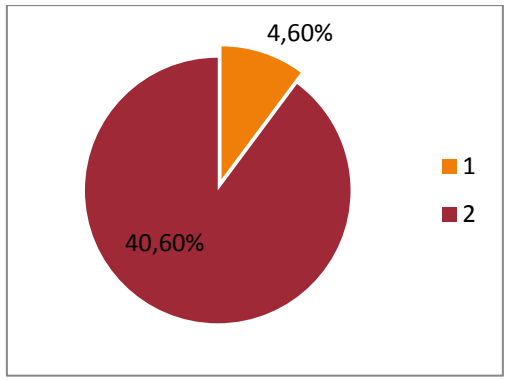
Asistencia y puntualidad



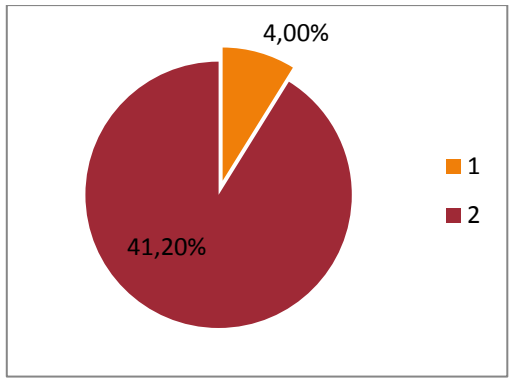
Conocimiento del puesto



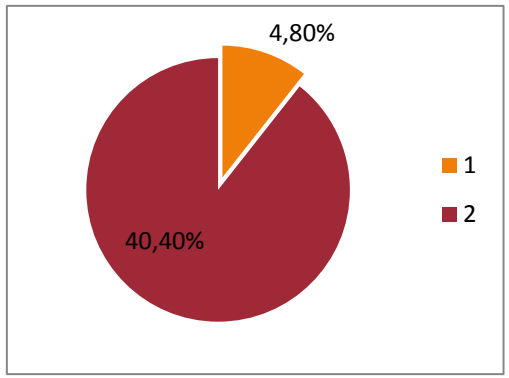
Habilidad para aprender



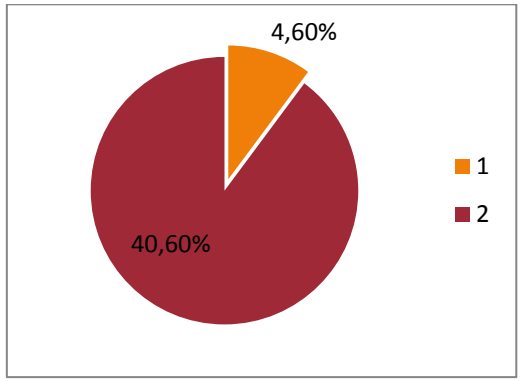
Organización en el trabajo



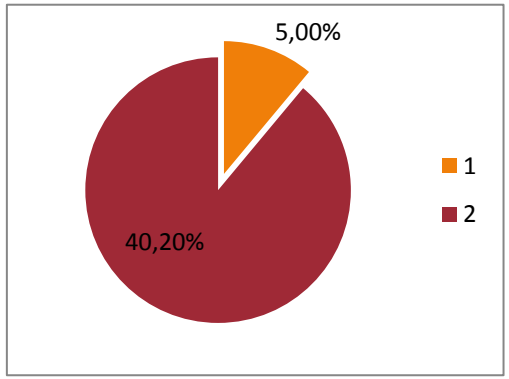
Hábitos de limpieza y orden



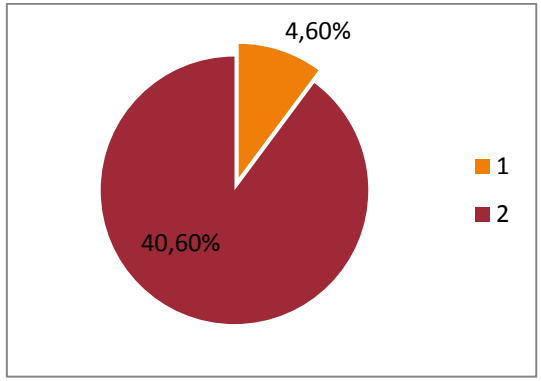
Iniciativa y creatividad



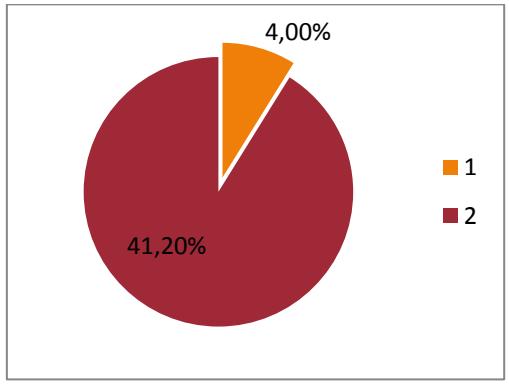
Honestidad



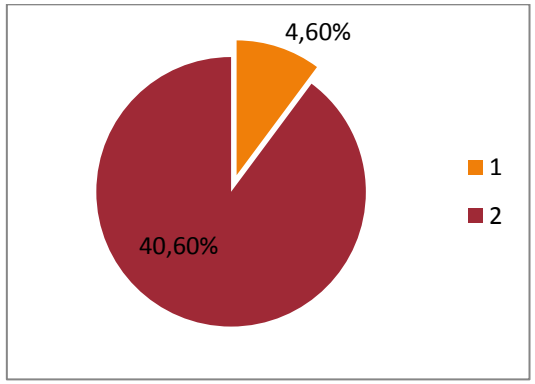
Presentación personal



Calidad en su trabajo



Tiene un trato cordial



Fuente: Resultados Evaluación del Personal
Elaborado por: Andrea Román

Con los gráficos anteriores nos podemos dar cuenta que los factores en que la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., debe brindar un mayor apoyo, para que los empleados tengan opciones de mejora y crecimiento es la organización en el trabajo y la calidad de los mismos.

Dichos factores pueden ser mejorados a través de charlas motivacionales, con videos o dinámicas que hagan notar la importancia que dichos factores tienen en el desempeño de sus actividades.

Por otro lado cabe destacar que uno de los mejores factores que se mantiene con la calificación más alta en la mayoría de los empleados es la honestidad, que a su vez es un factor muy importante que la empresa ha sabido mantener con sus colaboradores.

Tabla 4.5 Factores Funcionales

FACTORES FUNCIONALES	Linka Arroyo	Porcentaje	Lourdes Poveda	Porcentaje	Orquídea Santis	Porcentaje	Fausto Gamarra	Porcentaje	José Paucar	Porcentaje
Toma de decisiones	5	5%	3	3%	4	4%	4	4%	4	4%
Relaciones interpersonales	4	4%	5	5%	5	5%	5	5%	5	5%
Resolución de problemas	4	4%	4	4%	4	4%	4	4%	4	4%
Conocimiento del negocio	5	5%	4	4%	3	3%	5	5%	4	4%
Apoyo al grupo	4	4%	5	5%	5	5%	4	4%	5	5%
Deseos de superación	5	5%	5	5%	5	5%	5	5%	5	5%
Capacidad de análisis	5	5%	4	4%	3	3%	5	5%	5	5%
Cumplimiento de sus actividades	4	4%	4	4%	4	4%	5	5%	5	5%
Demuestra interés en su trabajo	5	5%	5	5%	5	5%	4	4%	5	5%
Liderazgo	4	4%	4	4%	4	4%	4	4%	4	4%
Sub Total	**45**		**43**		**42**		**45**		**46**	

Fuente: Evaluación del Personal
Elaborado por: Andrea Román

Como se detalla en la tabla 4.5 los resultados obtenidos de la evaluación al personal sobre los factores funcionales podemos darnos cuenta, que si existe el mejor empleado obteniendo la más alta calificación como lo es el José Paucar, pero el resto de empleados tienen la oportunidad de igualar dichas calificaciones en vista de que los resultados tiene valores cercanos.

Para poder alcanzar una calificación más igualitaria en el personal, hay que tomar en cuenta las responsabilidades, actividades y carga de trabajo que posee cada empleado, como la remuneración que reciben respectivamente.

Por otro lado, se muestran varios gráficos que indican el porcentaje obtenido por cada factor funcional en el gráfico 4.3:

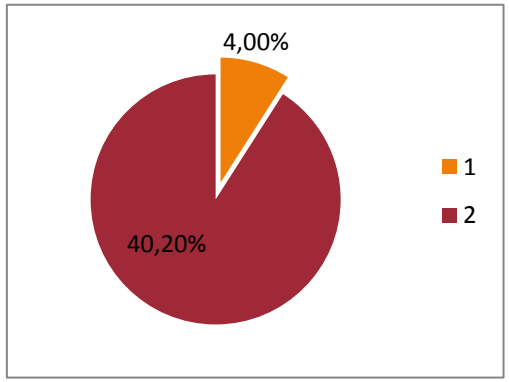
Gráfico 4.3 Resultados por cada Factor Funcional

Datos:

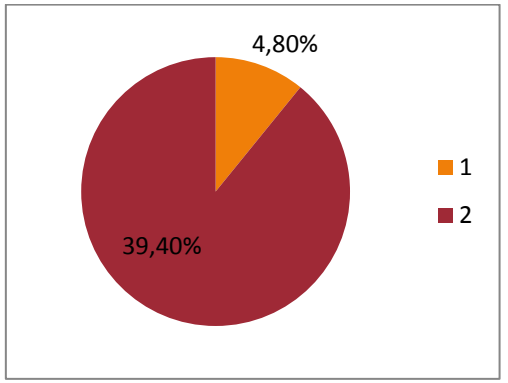
No.	Factores Funcionales	Porcentaje Factor	Porcentaje Restante
1	Toma de decisiones	4.00%	40.20%
2	Relaciones interpersonales	4.80%	39.40%
3	Resolución de problemas	4.00%	40.20%
4	Conocimiento del negocio	4.20%	40.00%
5	Apoyo al grupo	4.60%	39.60%
6	Deseos de superación	5.00%	39.20%
7	Capacidad de análisis	4.40%	39.80%
8	Cumplimiento de sus actividades	4.40%	39.80%
9	Demuestra interés en su trabajo	4.80%	39.40%
10	Liderazgo	4.00%	40.20%
	Porcentaje Total	**44.20%**	

Fuente: Evaluación del Personal
Elaborado por: Andrea Román

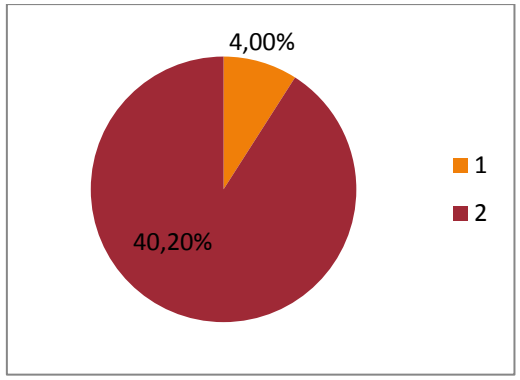
Toma de decisiones



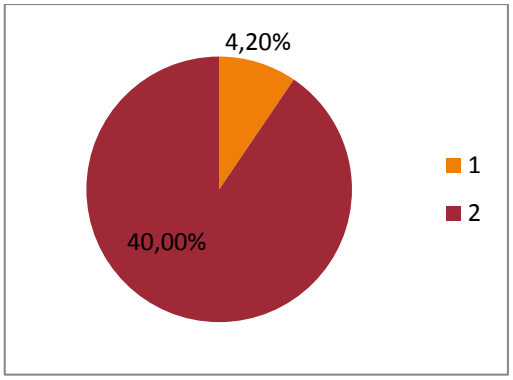
Relaciones interpersonales



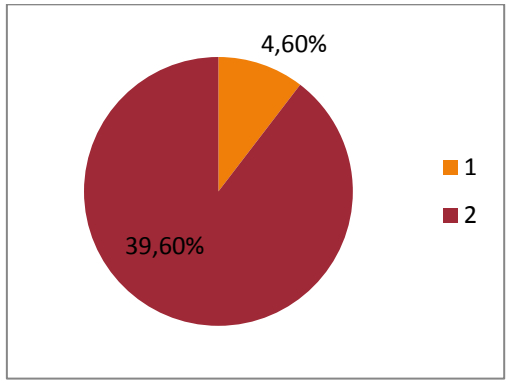
Resolución de problemas



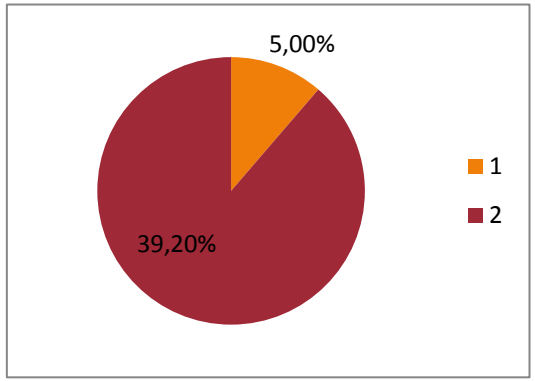
Conocimiento del negocio



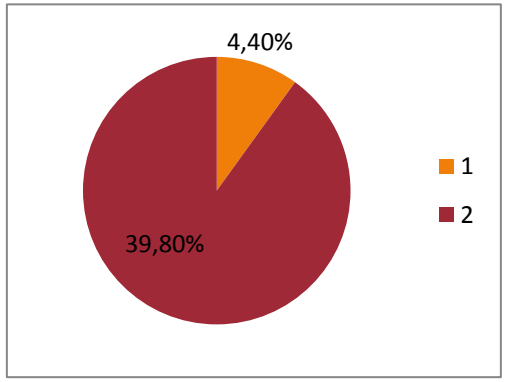
Apoyo al grupo



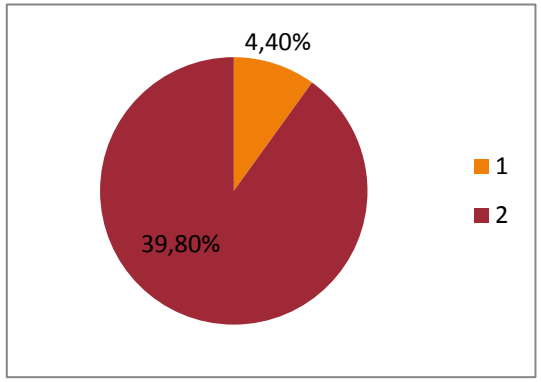
Deseos de superación



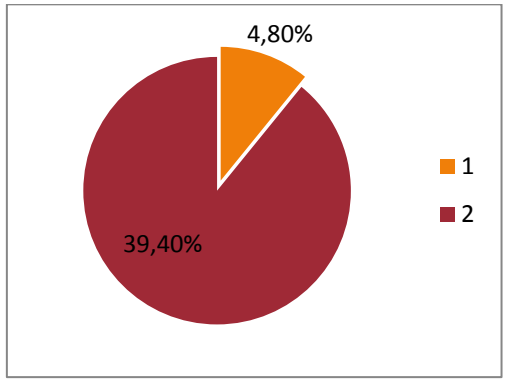
Capacidad de análisis



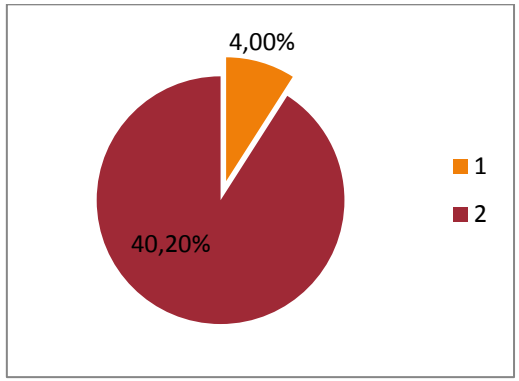
Cumplimiento de sus actividades



Demuestra interés en su trabajo



Liderazgo



Fuente: Resultados Evaluación del Personal
Elaborado por: Andrea Román

En los gráficos podemos observar que los factores en que la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., debe dar mayor atención e importancia, para obtener una mejor calificación por parte de los empleados es la toma de decisiones y el liderazgo.

Los factores nombrados anteriormente deben ser tratados más por los directivos en vista de que son ellos los que toman las decisiones, para elevar esta calificación se pueden llevar a cabo reuniones, en las cuales los empleados expongan su punto de vista, dando ideas o acciones que se podrían llegar a tomar, de esta manera se resolverían los problemas de una manera más eficiente, tomando siempre en cuenta los criterios del líder.

Además se debe indicar que uno de los factores que más alta calificación obtuvo fue los deseos de superación en la mayoría de los empleados, lo que da como pauta que los colaboradores están interesados en mejorar su trabajo, obtener mejores resultados en sus evaluaciones, pensando en obtener mejores beneficios.

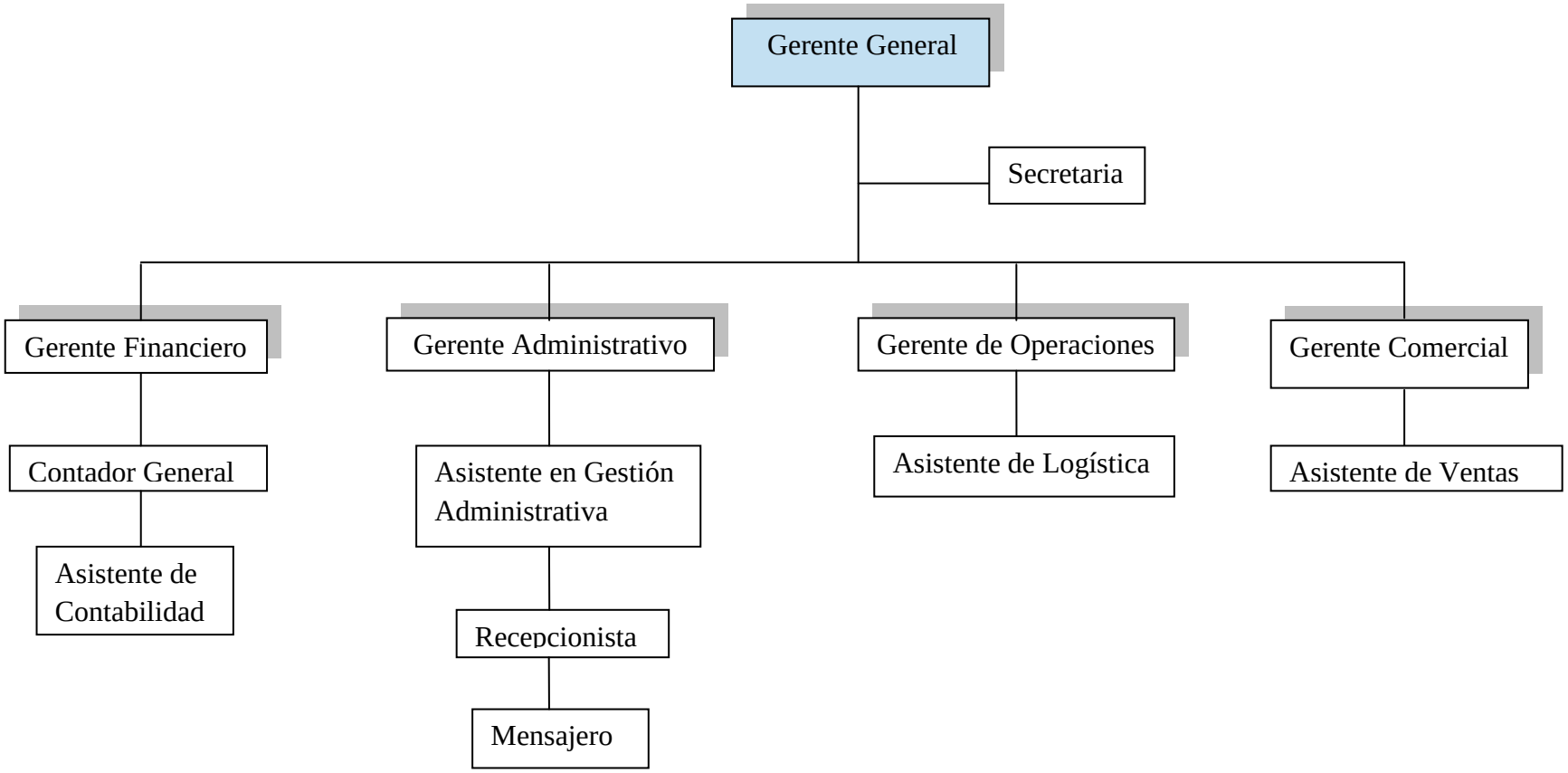
4.4 ORGANIGRAMA

El organigrama es el gráfico que representa como está compuesta la empresa, la cual nos indica el esqueleto de la misma, ayudándonos a identificar el orden jerárquico de los colaboradores y la relación entre ellos.

Como se identificó el organigrama de la empresa en el primer capítulo, se llegó a concluir que es necesario el recomendar a la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., que hace falta separar varias funciones que pueden estar a cargo de una misma persona.

Por lo tanto en el gráfico 4.4 se encuentra el organigrama que la empresa deberá tomar en cuenta para un mejor desempeño tanto de los trabajadores como de la empresa.

Gráfico 4.4 Organigrama



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrea Román

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Lat Internacional Cía. Ltda., es una empresa ya conocida en el mercado, con grandes oportunidades de crecer más, con una proyección del negocio de 10 años y al contar con la experiencia necesaria para brindar un servicio de calidad, se han formulado lineamientos como: objetivos, indicadores y proyectos a seguir para el mejoramiento de la misma.

- El análisis de los factores externos se realizó utilizando el método PEST (político, económico, social y tecnológico), que nos permitió conocer más el entorno en el que se desenvuelve la empresa y los cambios que se presentan en el mismo, en especial de la competencia y demanda.

- Para el análisis de los factores internos se utilizó el Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter, en la matriz de perfil competitivo, determinando las fuerzas de la organización, que fomentan el desarrollo de estrategias para disminuir la entrada de nuevos competidores. Además cómo se maneja internamente y de los servicios que oferta.

- La Matriz FODA de la empresa demuestra que tiene mayores fortalezas y oportunidades, que siendo bien guiadas y aplicadas pueden competir ante las debilidades y amenazas de la misma.

- Al realizar la matriz EFI se concluyó que entre la comparación de las fortalezas vs. las debilidades de la empresa, mantiene un puntaje medio, es decir una debilidad menor que aprovechando de mejor manera las fortalezas se puede convertir en una fuerza menor, mientras que en la matriz EFE se concluyó que la empresa obtuvo un resultado superior a la media, es decir una oportunidad menor.

- Para la realización del Mapa Estratégico me basé en la herramienta que Kaplan y Norton desarrollaron llamada Balanced ScoreCard, basándonos en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje – conocimiento, con las cuales se formuló varios objetivos dentro del mapa estratégico, que guíen a la empresa el camino seguir.

- Se propuso indicadores de gestión que ayudan a la medición del cumplimiento de cada uno de los objetivos formulados, indicando el responsable de medición y análisis, inversión estimada, tiempo y cantidad de los mismos, es así que se concluye que en su gran mayoría fueron aplicados por la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., que una vez revisados y aplicados podrían cambiarse

tanto los indicadores como los objetivos, dependiendo si son convenientes o no para la empresa.

- Una vez propuestos los indicadores, se necesita de proyectos para la ejecución de los objetivos, por lo que se plantaron algunos de estos, que están al alcance de que la empresa los pueda llegar a cumplir, detallando la importancia de cada uno de los proyectos a seguir.

- Al momento de la implementación de los proyectos formulados, existieron pequeños inconvenientes, ya sea por desacuerdo por parte de los empleados o por el tiempo que representó dicha implementación, pero que después de una explicación más clara de la importancia de dichos proyectos se coordinó con los empleados y la Coordinadora de embarques, para poner en práctica los proyectos.

- Finalmente la empresa Lat Internacional Cía. Ltda., a través de la implementación de este plan estratégico con indicadores de gestión, pudo corregir procedimientos o actividades que estaban mal encaminadas, aprovechando para que la empresa sobre salga en el mercado, cumpliendo con casi todos los objetivos propuestos en el plan. Además de realizarse un auto examen tanto a la empresa como al personal que desempeña en la misma.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar una revisión al Plan Estratégico e Indicadores de Gestión, al final de cada año con el fin de realizar mejoras o de ser necesario cambios en cualquier momento del año.

- Siempre la empresa debe estar preparada para cualquier modificación que se presente tanto en lo físico como en lo legal, tomando en cuenta a todo su personal de apoyo, para siempre obtener ideas nuevas de cómo actuar antes ciertos problemas.

- Recomiendo a la empresa que no pierda las perspectivas a seguir, es decir que se mantengan en los objetivos propuestos, además de compararlos en el tiempo, de no ser así crearía otra imagen del concepto que se tiene de la empresa, es decir de lo que esta quiere alcanzar, ya que para cumplir con ciertos objetivos hay que ser constantes.

- Tener en cuenta siempre la sociabilización de la misión, visión, valores corporativos, políticas, objetivos, estrategias, indicadores y proyectos con todos los empleados de la empresa y nuevos miembros de la misma.

- A pesar de que ya existen indicadores de gestión propuestos, se puede estar analizándolos, en vista de que en la medición de los mismos pueden existir variaciones.

- El que se haya llevado a cabo la mayoría de los proyectos, no quiere decir que se va a dejar a un lado aquellos que no se han podido cumplir, ya sea por falta de tiempo, recursos económicos o físicos, ya que se debe seguir buscando la forma de llevar a cabo los mismos, ya que como fin tienen el buscar el bienestar de la empresa.

- Cada año realizar auditorías internas a los procesos, en vista de que se desea agrupar los mismos, para de esta manera tomar acciones preventivas y correctivas.

- Lat Internacional Cía. Ltda., debe siempre buscar mejorar y crecer como empresa, ya que día a día existe nueva tecnología y cambios a los que está expuesta, a pesar de las mejoras que ha realizado siempre se puede ser mejor, y esto se lo debe realizar revisando el cumplimiento de la planificación de la empresa.

- Recomiendo a todos los miembros que conforman la empresa Lat internacional Cía. Ltda., que siempre luchen por sus ideales y metas, dando apertura a las nuevas iniciativas, comprometiéndose con la sociedad y el medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

Bartle, P. (2007). Diseño Web de Lourdes Sada. http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm.

Foda, M. (2011). *Matrìz Foda*. Obtenido de http://www.matrizfoda.com

Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson.

Fred, D. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall.

Fred, D. R. (2003). Conceptos de la Administración Estratégica. México.

Hax, A. C. (2006). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Buenos Aires: Editorial Granica.

Larraín, F. J. (2002). Macroeconomía: En la economía global. Buenos Aires: Pearson Education.

MEJÍA, C. A. (2003). La estrategia del conocimiento. Medellín : Documentos Planning.

Nassir, y. R. (2011). *Gpsproyecto*. Obtenido de http://gpsproyecto.bligoo.com/definicion-de-proyecto#.VGD052eSw7o

Olivas, M. A. (2002). *Scribd*. Obtenido de http://es.scribd.com/doc/54169070/MATRICES-DE-EVALUACION-EFI-EFE

Pavisich, L. (2011). *Monografias*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos94/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion.shtml

Santiago, U. d. (2011). *Universidad Santiago de Cali*. Obtenido de http://es.slideshare.net/daiannareyes/tesis-formulacin-de-un-plan-estrategico

Sinergium, F. H. (2012). Consultoría de Sistemas de Gestión Humana.

Suasnavas, C. L. (mayo de 2012). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica: http://www.slideshare.net/suascarlos/analisis-efi-y-efe

Turmero, I. J. (2010). *Indicadores de gestión y medición del desempeño*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml

ANEXOS

ANEXO 1

Formato de preguntas realizadas en la entrevista con la Representante Legal de Lat Internacional Cía. Ltda., para la declaración de la misión de la compañía.

1) ¿Quién es Lat Internacional Compañía Limitada?
2) ¿Qué busca la compañía?
3) ¿Qué hace la compañía, que tipo de servicio?
4) ¿Por qué lo hace?
5) ¿Para quién lo hace?

Formato de preguntas realizadas en la entrevista con la Representante Legal de Lat Internacional Cía. Ltda., y la coordinadora de embarques, para la declaración de la visión de la compañía.

5) ¿Cuál es la imagen que se quiere llegar a proyectar en un futuro de la compañía?
6) ¿Cuáles son las aspiraciones o metas que se quieren llegar a cumplir?
7) ¿Hacia dónde quiere ir Lat Internacional Compañía Limitada?
8) ¿Cómo se acercará la empresa a la comunidad?

ANEXO 2

PLAN ESTRATÉGICO

Lat Internacional Cía. Ltda.

INTRODUCCIÓN

Lat Internacional Cía. Ltda., ha desarrollado el presente plan estratégico, como una guía para llegar a cumplir con sus objetivos propuestos resultado del análisis FODA, en vista que se encuentra en un proceso de crecimiento continuo involucrando a todos los empleados y colaboradores que día a día se esfuerzan para cumplir con todos los requerimientos solicitados, es así que se aprovechará la elaboración de este plan para contribuir a la realización de sus propósitos.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de Lat Internacional es brindar un servicio profesional, seguro y de calidad a los clientes en el menor tiempo posible, que se llevará a cabo con el respectivo personal calificado, es así que se llegará a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Motivar a los clientes para la continua utilización del servicio.
- Atender de manera inmediata cualquier percance o petición por parte del cliente.
- Capacitar al personal para que brinde un mejor servicio.
- Establecer políticas de control sobre el proceso de transporte que permite cumplir a cabalidad con los diferentes servicios que ofrece Lat Internacional.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Lat Internacional constituida como compañía limitada comienza a desarrollarse como empresa en el año 1995, donde la señora Luzett Arroyo Torres toma la iniciativa de crear la empresa, para poder brindar un servicio de trasporte, con la ayuda de su familia principalmente con la de su hermana y esposo.

En la actualidad, la señora Luzett Arroyo Torres, Representante Legal de la empresa es la encargada de toda la parte de ventas y la señora Linka Arroyo

Torres es la Coordinadora de embarques marítimos y aéreos tanto de importaciones como de exportaciones, además se cuenta con Asistente de Ventas, Contabilidad, Mensajero entre otros.

MISIÓN

Somos una empresa orientada a brindar un servicio de excelente calidad y a tiempo, que ofrezca soluciones de manera inmediata a los clientes, con responsabilidad y seguridad, agregando valor al servicio de transporte de mercancía para mejorar la rentabilidad de la empresa.

VISIÓN

Lat Internacional quiere llegar a consolidarse como empresa líder en el transporte de mercancía, con la ayuda de nuevas alianzas estratégicas, que a su vez permitan mejorar su servicio de una manera continua cuidando el medio ambiente, tomando en cuenta que el personal debe estar calificado y capacitado.

VALORES EMPRESARIALES

- **Responsabilidad:** Es asumir las consecuencias que pueden provocar nuestros actos conscientes y voluntarios, siendo este un valor muy importante que cada persona tiene en mayor grado que otros..

- **Puntualidad:** Se debe saber que hay que cumplir con las tareas o responsabilidades adquiridas en los tiempos establecidos entre las partes, para valorar el tiempo de las demás personas y en especial el de los clientes. Brindando el mejor servicio en el mejor tiempo posible.

- **Solidaridad:** Este valor va encaminado al compañerismo y generosidad que se llega a tener tanto con el personal de la empresa como con los clientes brindándoles un trato amable y cordial, de esta manera se irá cumpliendo tanto la misión como la visión de la empresa. Así mismo busca dar apoyo y colaboración para el bien común.

- **Confiabilidad:** Es creer en que un proceso o trabajo en equipo no tendrá fallas provocando el resultado esperado por la empresa, este a su vez implica responsabilidad, comunicación, desarrollo, capacitación entre otros.

- **Honestidad:** Es actuar con transparencia y correctamente tanto con los bienes ajenos como la forma en que pensamos o actuamos cada uno, mantenimiento presente todas las consecuencias que acarrean nuestros actos, ya que nos comportamos en base a los principios de la empresa.

- **Respeto:** Trata sobre el valor que nos debemos tener a nosotros mismos como a los demás, considerando la autoridad y la dignidad de cada persona,

creando un ambiente cordial y seguro con un trato amable tanto para los compañeros de trabajo como para las personas externas de la empresa.

- **Trabajo en equipo:** Hace énfasis en la colaboración entre compañeros, es decir el apoyo mutuo que surge de la conducta cotidiana entre todos para obtener un mejor resultado, manteniendo el pensamiento de que ninguno es mejor que todos juntos.

- **Compromiso:** Este tiene varias connotaciones como esfuerzo, responsabilidad, dedicación, ect; que a la larga pueden llegar a generar un afecto de la persona hacia la empresa, produciendo una mejor productividad y alto rendimiento, que permita identificarse con una misma idea, es así que el trabajador deseará permanecer en la empresa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** Incrementar el nivel de prestación de servicios en un 20% anual
- **PERSPECTIVA CLIENTES:** Mejorar la calidad de los servicios en un 40%
- **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:** Disminuir en un 20% el tiempo estimado en transportar una mercadería
- **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO:** Tener un incremento del 30% en el desempeño del personal

ANEXO 3

Preguntas realizadas en la entrevista con la Coordinadora de embarques de Lat Internacional Cía. Ltda., para la elaboración de la evaluación al personal.

1) **¿Qué tipos de problemas se presentan con frecuencia en la empresa?**

   Por lo general la impuntualidad, los empleados llegan tarde y ponen siempre cualquier pretexto, en ocasiones los clientes están a la espera que lleguen los empleados y eso causa molestias.

2) **¿En qué aspectos le gustaría que los empleados mejoren?**

   Serían de gran a aporte a la empresa que siempre realicen un trabajo de calidad, coherente y oportuno, para una correcta toma de decisiones, demostrando interés en su cargo y sobre lo que está pasando en el entorno en que se desenvuelve la empresa.

3) **¿Qué considera importante, para que tomen en cuenta los empleados?**

   Para mi forma de ver lo más importante y que marca la diferencia al momento de tratar con los clientes es que reciban un trato cordial siendo amables. Para que de esta forma los clientes se lleven una buena imagen de la empresa, por lo que el lugar de trabajo debe estar siempre limpio, el empleado debe tener buena presencia para transmitir confort y seguridad al cliente.

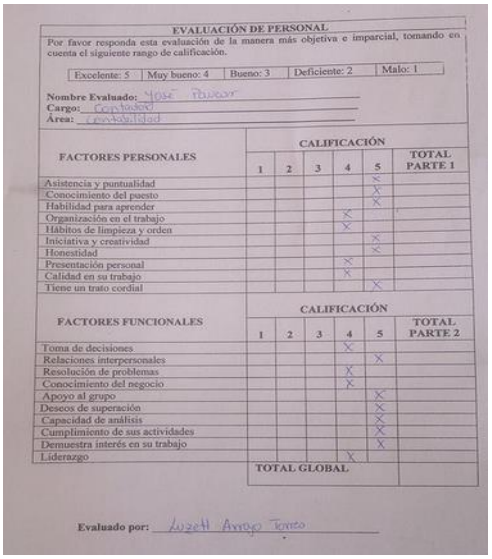
ANEXO 4



VITÁCORA

	Lunes				Martes				Miércoles			
CLIENTES	Fecha sa	Hora salic	Fecha llega	Hora llega	Fecha sa	Hora salic	Fecha lleg	Hora llega	Fecha sa	Hora salic	Fecha lle	Hora llega
Lat Internacional Cía.	04-ago-14	10:00	04-ago-14	11:30								
Panalpina Ecuador									20-ago-14	14:00	20-ago-14	16:00
Logistics Solutions &					16-sep-14	11:00	16-sep-14	13:00				
Panatlantic Ecuador												
Laar Courier Express												
Intercarga S.A. Global												
Linkylog Logistic S.A.												





EVALUACIÓN DE PERSONAL

Por favor responda esta evaluación de la manera más objetiva e imparcial, tomando en cuenta el siguiente rango de calificación.

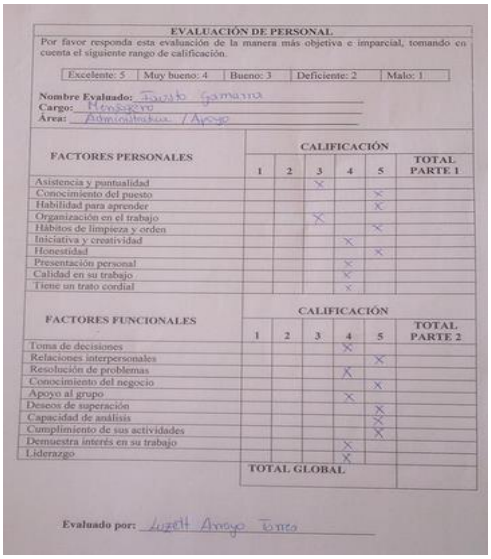
Excelente: 5	Muy bueno: 4	Bueno: 3	Deficiente: 2	Malo: 1

Nombre Evaluado: José Pavon
Cargo: Contador
Área: Contabilidad

FACTORES PERSONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 1
Asistencia y puntualidad					X	
Conocimiento del puesto					X	
Habilidad para aprender					X	
Organización en el trabajo				X		
Hábitos de limpieza y orden				X		
Iniciativa y creatividad					X	
Honestidad					X	
Presentación personal				X		
Calidad en su trabajo				X		
Tiene un trato cordial					X	

FACTORES FUNCIONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 2
Toma de decisiones				X		
Relaciones interpersonales					X	
Resolución de problemas				X		
Conocimiento del negocio				X		
Apoyo al grupo					X	
Deseos de superación					X	
Capacidad de análisis					X	
Cumplimiento de sus actividades					X	
Demuestra interés en su trabajo					X	
Liderazgo				X		
TOTAL GLOBAL						

Evaluado por: Luzett Arroyo Torres



EVALUACIÓN DE PERSONAL

Por favor responda esta evaluación de la manera más objetiva e imparcial, tomando en cuenta el siguiente rango de calificación.

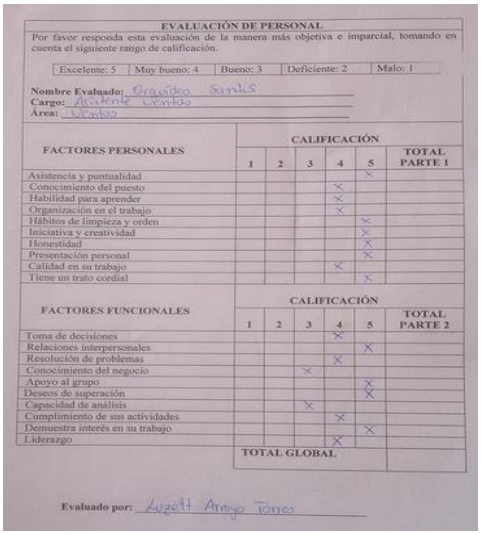
Excelente: 5	Muy bueno: 4	Bueno: 3	Deficiente: 2	Malo: 1

Nombre Evaluado: Justo Gamarra
Cargo: Mensajero
Área: Administrativo / Apoyo

FACTORES PERSONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 1
Asistencia y puntualidad			X			
Conocimiento del puesto					X	
Habilidad para aprender					X	
Organización en el trabajo			X			
Hábitos de limpieza y orden					X	
Iniciativa y creatividad				X		
Honestidad					X	
Presentación personal				X		
Calidad en su trabajo				X		
Tiene un trato cordial				X		

FACTORES FUNCIONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 2
Toma de decisiones				X		
Relaciones interpersonales					X	
Resolución de problemas				X		
Conocimiento del negocio					X	
Apoyo al grupo				X		
Deseos de superación					X	
Capacidad de análisis					X	
Cumplimiento de sus actividades					X	
Demuestra interés en su trabajo				X		
Liderazgo				X		
TOTAL GLOBAL						

Evaluado por: Luzett Arroyo Torres



EVALUACIÓN DE PERSONAL

Por favor responda esta evaluación de la manera más objetiva e imparcial, tomando en cuenta el siguiente rango de calificación.

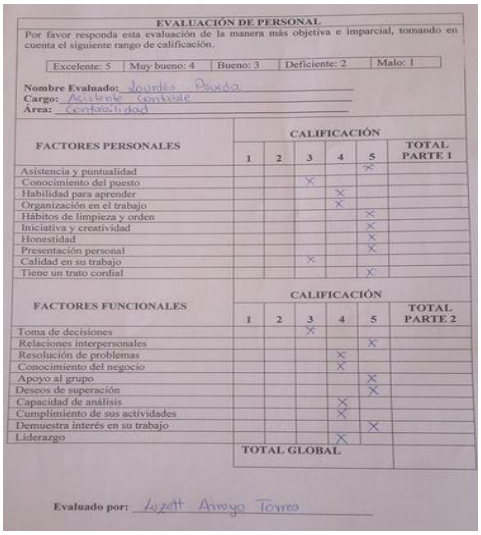
Excelente: 5	Muy bueno: 4	Bueno: 3	Deficiente: 2	Malo: 1

Nombre Evaluado: Orquidea Santis
Cargo: Asistente Ventas
Área: Ventas

FACTORES PERSONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 1
Asistencia y puntualidad					X	
Conocimiento del puesto				X		
Habilidad para aprender				X		
Organización en el trabajo				X		
Hábitos de limpieza y orden					X	
Iniciativa y creatividad					X	
Honestidad					X	
Presentación personal					X	
Calidad en su trabajo				X		
Tiene un trato cordial					X	

FACTORES FUNCIONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 2
Toma de decisiones				X		
Relaciones interpersonales					X	
Resolución de problemas				X		
Conocimiento del negocio			X			
Apoyo al grupo					X	
Deseos de superación					X	
Capacidad de análisis			X			
Cumplimiento de sus actividades				X		
Demuestra interés en su trabajo					X	
Liderazgo				X		
TOTAL GLOBAL						

Evaluado por: Luzett Arroyo Torres



EVALUACIÓN DE PERSONAL

Por favor responda esta evaluación de la manera más objetiva e imparcial, tomando en cuenta el siguiente rango de calificación.

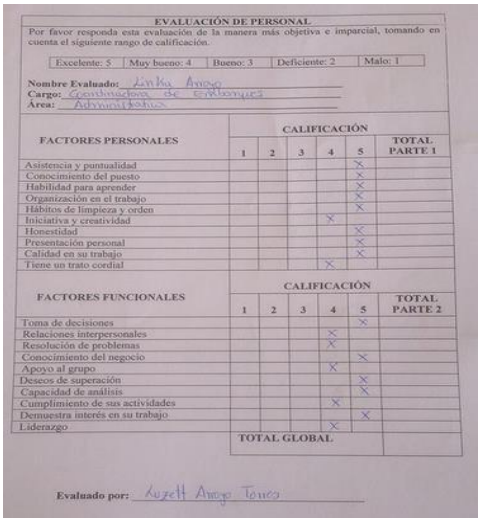
Excelente: 5	Muy bueno: 4	Bueno: 3	Deficiente: 2	Malo: 1

Nombre Evaluado: Leandro Pineda
Cargo: Asistente Contable
Área: Contabilidad

FACTORES PERSONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 1
Asistencia y puntualidad					X	
Conocimiento del puesto			X			
Habilidad para aprender				X		
Organización en el trabajo				X		
Hábitos de limpieza y orden					X	
Iniciativa y creatividad					X	
Honestidad					X	
Presentación personal					X	
Calidad en su trabajo			X			
Tiene un trato cordial					X	

FACTORES FUNCIONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 2
Toma de decisiones			X			
Relaciones interpersonales					X	
Resolución de problemas				X		
Conocimiento del negocio				X		
Apoyo al grupo					X	
Deseos de superación					X	
Capacidad de análisis				X		
Cumplimiento de sus actividades				X		
Demuestra interés en su trabajo					X	
Liderazgo				X		
TOTAL GLOBAL						

Evaluado por: Luzett Arroyo Torres



EVALUACIÓN DE PERSONAL

Por favor responda esta evaluación de la manera más objetiva e imparcial, tomando en cuenta el siguiente rango de calificación.

Excelente: 5	Muy bueno: 4	Bueno: 3	Deficiente: 2	Malo: 1

Nombre Evaluado: Linka Arroyo
Cargo: Coordinadora de Embarques
Área: Administrativo

FACTORES PERSONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 1
Asistencia y puntualidad					X	
Conocimiento del puesto					X	
Habilidad para aprender					X	
Organización en el trabajo					X	
Hábitos de limpieza y orden					X	
Iniciativa y creatividad				X		
Honestidad					X	
Presentación personal					X	
Calidad en su trabajo					X	
Tiene un trato cordial				X		

FACTORES FUNCIONALES	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5	TOTAL PARTE 2
Toma de decisiones					X	
Relaciones interpersonales				X		
Resolución de problemas				X		
Conocimiento del negocio					X	
Apoyo al grupo				X		
Deseos de superación					X	
Capacidad de análisis					X	
Cumplimiento de sus actividades				X		
Demuestra interés en su trabajo					X	
Liderazgo				X		
TOTAL GLOBAL						

Evaluado por: Luzett Arroyo Torres