



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de fin de Carrera titulado:**

Planificación Estratégicas aplicada a la empresa LIDESER CÍA. LTDA.

**Realizado por:**

Karina Monserrate López Jaramillo

**Como requisito para la obtención del título de:**

**INGENIERO COMERCIAL EN MARKETING**

QUITO, Febrero 2008

# CAPITULO I

## **1.1 ANTECEDENTES**

Para muchas organizaciones, la necesidad de previsión y de un cambio hacia una actitud proactiva en busca del futuro son factores claves para el éxito de una empresa. El modelo de Planeación Estratégica proporciona una vía a seguir bastante flexible y práctica para las empresas que necesitan desarrollar su propio diseño de planificación. Los principales beneficios de este método consisten en planear, analizar y manejar los procesos de manera estratégica; en la búsqueda por alcanzar la visión, misión, objetivos y estrategias empresariales.

No obstante, es de vital importancia mencionar que toda organización moderna posea la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente. Factores tales como la globalización y el comercio electrónico son cambios externos que están transformando a las empresas y a la sociedad actual.

Por esta razón, este proceso no únicamente debe enfocarse en como administrar una empresa; sino establecer métodos de como adaptarse y enfrentar los cambios que requieren desarrollar en la actualidad la alta gerencia de una compañía.

La empresa LIDESER Cía. Ltda.; por estas razones, ha considerado necesario crear un cambio en sus procesos internos, mediante la implantación de un plan estratégico. Dicho proceso, permitirá establecer una serie de objetivos y plantear los medios más apropiados para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Además, permitirá determinar las estrategias que se deberán aplicar para poder alcanzar dichos objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, dicha planeación permitirá determinar donde se encontrará la empresa en el futuro mediante las acciones y decisiones que se tomen en el presente.

### **1.1.1 Objetivos de estudio**

- Realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, con la finalidad de comparar su eficiencia frente a la competencia.
- Realizar un análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades como las oportunidades y debilidades que la rodean.
- Delinear un direccionamiento estratégico para determinar el camino que conduzca a la empresa a lograr una ventaja competitiva.
- Determinar un sistema de control y evaluación en los procesos.

## **DESCRIPCION**

### **1.2 ASPECTOS GENERALES:**

#### **1.2.1 Plan Estratégico**

Planificar es un término que tiene distintos significados, el cual puede ser visto o interpretado bajo distintos puntos de vista. De hecho, para muchos autores de libros de planeación estratégica, **planificar** significa construir un puente entre la situación actual de una empresa y su futuro deseado. Para muchos empresarios, planificar es el arte de desarrollar objetivos y metas alcanzables las cuales señalen la dirección en que se debe desplazar una empresa tanto en el corto, mediano y largo plazo. Para un Gobierno, planificar significa establecer un proceso o sistema de estrategias, políticas y metas basadas en la realidad actual de un país; el cual sirva como modelo para obtener los fines buscados. Es evidente que existen diferentes maneras de definir este concepto; sin embargo, su mayor ventaja se basa en incrementar los niveles de productividad, adaptación al cambio y desarrollo de programas de mejoramiento continuo; factores claves para el éxito de una empresa.

La planificación estratégica se define como “**el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo**” <sup>(1)</sup>. De hecho, este modelo proporciona una vía a seguir bastante flexible y práctica para las empresas que necesitan desarrollar su propio diseño de planificación. Los principales beneficios de este método consisten en planear, analizar y manejar los procesos de manera estratégica; en la búsqueda por alcanzar la visión, misión, objetivos y estrategias empresariales. En la actualidad, muchas de las empresas no solamente desarrollan un plan estratégico como una necesidad de previsión, sino como un mapa guía donde se establezcan metas y objetivos claros con la finalidad de lograrlos durante períodos específicos, y de esa manera alcanzar la situación futura planeada

Por ello es importante que toda organización moderna realice permanentemente análisis situacionales externos e internos, y establezcan planes de acción con la finalidad de reducir ciertos obstáculos que puedan llegar afectar a su desenvolvimiento. Además, es de vital importancia que se maneje una comunicación estratégica interna, donde el éxito en la adopción de este plan dependerá del grado de colaboración de todos los grupos implícitos en la organización y de las acciones internas y externas que éstos desarrollen.

### **1.3 ASPECTOS CLAVES PARA EJECUTAR UNA PLANEACION ESTRATEGICA EXISTOSA**

De acuerdo, a Goodstain y Nolan (1998) es fundamental que toda organización responda tres preguntas básicas:

- **¿Hacia donde va una empresa?** Si no se tiene una dirección clara hacia donde ir, si no se conoce cual es la razón de ser de una organización y cuales son sus objetivos empresariales es casi imposible que una empresa llegue a tener éxito.

(1)(GOODSTEIN, Leonard D.- NOLAN, Timothy M.- PFEIFFER, J. William . Planificación Estratégica Aplicada, primera edición, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1998)

- **¿Cuál es su entorno?** El segundo aspecto se basa en realizar una profunda investigación y análisis sobre su entorno externo. Es decir, sus competidores, las amenazas y oportunidades que estos representan.
- **¿Cómo lograrlo?** Consiste en establecer los medios y modelos de planificación que permitan alcanzar sus metas, y al mismo tiempo analizar como se debe asignar los recursos para llevar a cabo sus distintos proyectos.

El simple hecho de que una empresa sepa con exactitud donde se encuentra actualmente y sepa que rumbo tomar hacia el futuro, le permitirá alcanzar todas sus metas y proyectos.

## **1.4 ¿POR QUÉ HACER PLANEACIÓN ESTRATEGICA?**

En el presente, muchas organizaciones simplemente realizan planeaciones estratégicas con el objetivo de convertirse en un futuro cercano como los líderes dentro de un sector productivo en particular, o por alcanzar certificaciones de calidad. Sin embargo, es importante que toda empresa entienda claramente que la elaboración de un plan estratégico va mucho más allá de eso, ya que es la columna vertebral de toda empresa debido a que proporciona los cimientos y los medios para cumplir con las metas empresariales y al mismo tiempo genera una visión global compartida.

El desarrollo de un programa de planeación efectivo permite que los líderes de una empresa puedan cambiar la mentalidad reactiva de su organización y de sus empleados hacia una actitud proactiva en busca del futuro, siendo esta una forma de adelantarse a las jugadas de la competencia.

Además, es un sistema integrado y flexible ya que permite definir objetivos y estrategias empresariales, determina como alcanzarlos en el corto, mediano y largo plazo; y por ende permite conocer con cierta certeza donde estará la compañía en el futuro con las acciones y decisiones que se adopte en el presente.

## **1.5 ERRORES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Al elaborar un plan estratégico es crítico que toda organización comprenda que una planificación estratégica no es un pronóstico basado en situaciones presentes hacia el futuro debido a que su entorno organizacional es cambiante. Por lo cual, se debe diseñar estrategias que sean alcanzables y fácilmente adaptables a su realidad actual.

Por otro lado, es importante tomar en consideración que la planificación estratégica no se refiere únicamente al empleo de métodos cuantitativos; de hecho, se requiere de un alto nivel de creatividad y de análisis para poder tomar decisiones adecuadas y efectivas.

Finalmente, el simple hecho de que se realice un plan estratégico no significa que se va a poder eliminar ciertos riesgos, por el contrario ayuda a la alta gerencia a evaluarlos y a estar preparados al momento de enfrentarlos.

## **1.6 PROCESO DE LA PLANEACION**

Según, Fred David (2003) toda organización moderna plantea diferentes modelos de planeación estratégica; no obstante, es de vital importancia que se cumpla con ciertos pasos fundamentales (2). Además, cabe la pena mencionar que dicho proceso tendrá éxito siempre y cuando este sea un proceso reiterativo y se tenga la colaboración tanto de la alta gerencia como del resto de colaboradores.

**El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:**

- A. Formulación de la estrategia**
- B. Implementación de la estrategia y**
- C. Evaluación de la estrategia**

(2) (DAVID, Fred R., Conceptos de Administraciòn Estratégica, novena edición, México, Editorial Prentice Hall, 2003)

### **1.6.1 Formulación de la Estrategia**

La formulación estratégica se basa en la declaración de estrategias, objetivos específicos alcanzables, metas estratégicas, y el desarrollo de planes de negocios. Además, permite analizar y comprender cual es la razón de ser de una organización, cual es su negocio y cual debería ser, hacia donde dirigirnos, quienes son nuestros clientes reales y potenciales, quienes son nuestros competidores y cual es nuestra ventaja competitiva en el mercado. Es evidente que esta etapa es fundamental debido a que establece los movimientos necesarios para entender el futuro y las etapas en que cada objetivo se moverá.

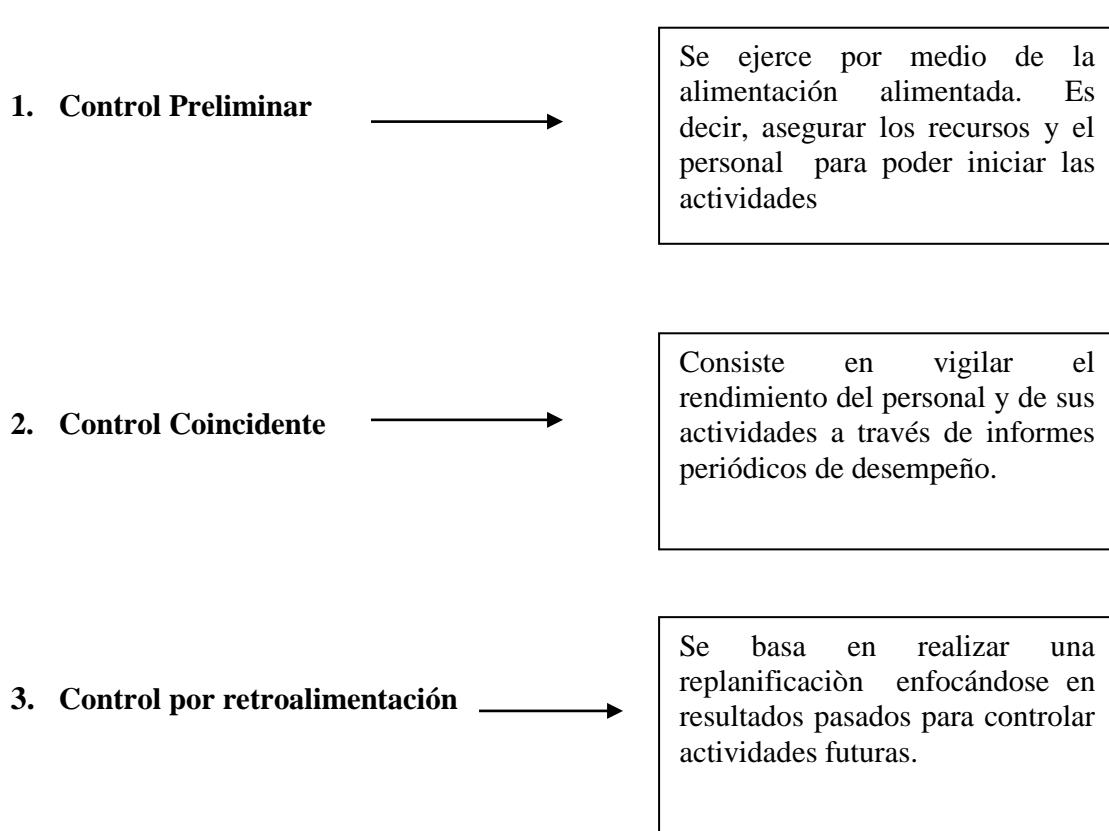
### **1.6.2 Implementación de la Estrategia**

Una vez que se ha formulado los distintos objetivos, metas y planes de negocios; la siguiente etapa consiste en la implementación de la estrategia. Esta etapa se la considera como la etapa activa de la administración estratégica debido a que se debe diseñar una estructura organizacional, sistemas de control y el manejo de conflictos.

Por lo cual, es critico que las organizaciones formulen estrategias inteligentes con el propósito de poder enfrentar las necesidades y exigencias del mercado actual. El simple hecho de que una empresa establezca estrategias efectivas le permitirá obtener una serie de beneficios debido a que se fomenta el trabajo en equipo, la asignación de recursos hacia los proyectos de mayor importancia desde el punto de vista estratégico, y evitar conflictos entre sus integrantes.

### **1.6.3 Evaluación de la estrategia.**

Al igual que la formulación y la implementación estratégica, la evaluación es una etapa que se lo debe realizar permanentemente. El control es una función del proceso administrativo que permite analizar y medir el nivel de desempeño de cada integrante organizacional de una empresa. Lo cual permitirá realizar acciones correctivas cuando sea necesario, y de esa manera verificar si se está realmente cumpliendo con los objetivos, políticas y metas institucionales. Según, Welsh Hilton y Gordon Rivera (2005) existen diferentes tipos de control:



Como es evidente cada tipo de control posee distintas características, por lo cual es importante mencionar que cada empresa analice cuidadosamente cual de estos enfoques se pueda adaptar de mejor manera a sus necesidades y de esa manera cumplir con sus metas empresariales.

## **1.7 BUSQUEDA DE VALORES**

Dentro de este contexto, una de las fases más críticas de la planeación estratégica es la etapa de la búsqueda de valores debido a que el equipo de planeación debe pasar de una concentración individual a realizar una evaluación general de la empresa y su funcionamiento como sistema social.

### **1.7.1 Misión**

“La formulación de la misión organizacional es una declaración genérica de los propósitos generales de una organización, siendo esta la razón de ser de una empresa” (3). Por ello, es muy importante que toda institución moderna tome en consideración que una misión empresarial es una descripción permanente de sus objetivos, la cual debe ser desarrollada de forma grupal y no individualmente. Sin embargo, al momento de desarrollar la dirección estratégica de una empresa generalmente suelen surgir ciertas discrepancias, por esta razón la estructuración de una misión debe abarcar ciertos componentes, los cuales van ayudar a definirla de mejor manera:

#### **Clientes: ¿Quienes son los clientes de la empresa?**

La formulación de la misión exige una clara determinación de cuales son nuestros clientes reales y potenciales, lo cual se lo logra conocer mediante una segmentación de mercado.

#### **Productos o servicios: ¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la empresa?**

Identificar que productos o servicios que posee una determinada empresa generan un mayor grado de satisfacción en sus clientes y de rentabilidad para la misma.

#### **Mercados:**

Analizar si la empresa compite geográficamente, demográficamente o psicográficamente en el mercado, lo cual nos va ayudar a orientarnos hacia que grupo poblacional en específico nos deberíamos enfocar.

(3) JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, Dirección Estratégica, quinta edición, España, Editorial Prentice Hall, 1999

## **Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad**

Consiste en determinar cual es la actitud de la empresa con relación a metas económicas.

## **Preocupación por una imagen pública**

Cual es la imagen publica a la que aspira la empresa

El establecimiento de una misión no es una tarea fácil debido a que exige habilidad, paciencia y comprensión. Sin embargo, el simple hecho de que una empresa desarrolle su propia misión le proporciona un gran beneficio debido a que esta planteando su dirección futura y una base para la toma de decisiones organizacionales.

### **1.7.2 Visión**

La visión empresarial consiste en la declaración de donde quiere estar una empresa en los próximos años. Es decir, el conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Además, proyecta la imagen de cómo queremos que nos vean nuestros clientes y la sociedad en general. Por ello, es esencial que se desarrolle una visión definitiva, ya que nos ayudará en la toma de decisiones a mediano y largo plazo. No obstante, es importante mencionar que el mercado evoluciona rápidamente, lo cual obliga a toda empresa a irse adaptando a los cambios que se vayan presentando.

Para que una visión sea clara y bien formulada es importante considerar ciertos elementos:

- Primeramente, esta debe ser entendible, amplia y detallada.
- Debe ser positiva, alentadora y realista
- Debe indicar una dimensión de tiempo
- Incorporar valores e interés comunes
- Debe ser formulada y compartida entre el grupo gerencial y colaboradores.

## 1.8 OBJETIVOS

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo, siendo este el motor para la consecución de metas. El establecimiento de objetivos es de gran importancia para una organización debido a que proporciona parámetros para el mejoramiento interno de una empresa. De hecho, los objetivos organizacionales son considerados como una guía para la toma de decisiones, evaluación de desempeño y la eficiencia dentro de una organización. Al momento de implantar dichos objetivos es necesario que se tome en consideración ciertas características. Es decir, que estos sean ubicados dentro de una escala de prioridad donde se exija un orden de cumplimiento de acuerdo a su grado de importancia, y el planteamiento de estándares de control para verificar si se ha estado cumpliendo con ellos o no. Por otro lado, es importante mencionar que dichos objetivos serán alcanzados siempre y cuando estos sean:

- Cuantificables
- Factibles de lograrse
- Flexibles
- Estimulantes
- Relacionados y consistentes con la misión y visión de la empresa
- Generados a través de procesos participativos
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos

De acuerdo, a Peter F. Drucker es de vital importancia que los objetivos organizacionales sean formulados bajo ocho áreas claves (4):

### **Posición en el mercado:**

Es decir, objetivos que indiquen donde desearía estar la empresa en relación con sus competidores

### **Innovación:**

Fijar objetivos donde se detalle un compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación

**Productividad:**

Establecer objetivos donde se indique los niveles de producción que se debe alcanzar dentro de un periodo determinado.

**Recursos físicos y financieros:**

Consiste en establecer objetivos para la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.

**Ganancias:**

Objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quiere generar.

**Desempeño global y desarrollo:**

Objetivos donde se estipule los niveles de productividad y de crecimiento global que se desea alcanzar.

**Responsabilidad pública:**

Fijar objetivos con la finalidad de indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad.

## 1.9 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos se definen como el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de una organización. De hecho, se los considera como normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento y la conducta organizacional. En si, su objetivo básico radica en establecer un marco de referencia, el cual inspire y regule la vida dentro de una empresa. Por ello, es importante que estos sean bien definidos y divulgados, con el propósito de que estos se conviertan en hábitos.

(4) <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/103006-objetivos-organizacionales.php>, Evelin López,  
19/07/08

Valores tales como:

- Ética
- Calidad
- Rentabilidad
- Competitividad
- Productividad
- Compromiso con la organización
- Responsabilidad social

## 1.10 ESTRATEGIA

La estrategia corporativa se define como un modelo de decisiones que determina objetivos y propósitos, la cual permite establecer políticas y planes para la consecución de metas. Además, las estrategias son aquellas que posibilitan concretar y ejecutar dichos objetivos, es el cómo hacer realidad cada proyecto. De hecho, muchas organizaciones consideran que una estrategia es el modo de ganar dinero a largo plazo mediante acciones que aseguren una ventaja competitiva. Por esa razón, es crítico que toda empresa formule sus estrategias respondiendo ciertas preguntas, las cuales les orientaran de mejor manera.

Por ejemplo:

- ¿Qué debe hacer una empresa para alcanzar sus objetivos?
- ¿Cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar sus metas?
- ¿Cuáles son las acciones fundamentales que se deben desarrollar para alcanzar dichos objetivos? y;
- ¿En qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período en que se tardara en realizarlas?.

Por otro lado, es necesario señalar que cada objetivo organizacional debe desarrollar su propia estrategia, la cual deber ser bien formulada ya que de esa manera permitirá ordenar y asignar los recursos de una organización de forma viable.

### **1.10.1 Tipos de Estrategias:**

De acuerdo a Thompson y Strickland (1998), en las empresas diversificadas las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización (5):

- *Estrategia corporativa*
- *Estrategia de negocios*
- *Estrategia funcional*
- *Estrategia de operación*

#### **Para una compañía de un solo producto:**

- Estrategia de negocios
- Estrategia funcional
- Estrategia de operación

#### **1.10.1.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa se basa en una estrategia para la compañía y sus negocios como un todo. Además, esta se caracteriza por emplear medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias mediante la aplicación de enfoques que se requieren para manejar el grupo de negocios de la compañía.

Básicamente, esta estrategia incluye cuatro clases de iniciativas:

##### **1. Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.**

Para cumplir con esta medida es necesario que toda empresa analice cuidadosamente en el número de negocios que desea participar, en qué tipo de industrias debe hacerlo y si debe adquirir otra compañía para iniciar un nuevo negocio.

(5)THOMPSON, JR, Arthur A.- STRICKLAND III, A. J. Dirección y Administración Estratégicas, sexta edición, México, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1998.

**2. Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.**

Para cumplir con esta medida es necesario que toda empresa analice cuidadosamente en el número de negocios que desea participar, en qué tipo de industrias debe hacerlo y si debe adquirir otra compañía para iniciar un nuevo negocio.

**3. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.**

Esta medida consiste en fortalecer las posiciones competitivas e incrementar las utilidades a largo plazo de los negocios que posee la empresa

Además, esta se fundamenta en matrices corporativas, las cuales ayudan a las subsidiarias a lograr sus objetivos corporativos y financieros:

- Financiar cierta capacidad adicional
- Proporcionar las capacidades de las cuales carecen
- Adquirir otra compañía dentro de la misma industria
- Fusionar las operaciones en un negocio más poderoso.

**4. Buscar formas de captar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y convertirla en una ventaja competitiva.**

Muchas empresas buscan diversificarse con el propósito de obtener una ventaja competitiva hacia negocios que operen con características similares, tecnologías relacionadas, canales de distribución o clientes que tienen necesidades homogéneas. Mediante ello, se pretende posicionar una marca común, transferir conocimientos, reducir costos y mejorar la competitividad de sus productos.

## **5. Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas.**

Lo que busca toda empresa es orientar recursos hacia áreas donde se genere un alto porcentaje de ganancias. Por el contrario, cuando existen unidades de negocios deficientes y lo único que originan son perdidas, automáticamente se procede a su eliminación.

### **1.10.1.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

Es una estrategia para cada uno de los negocios en los cuales se ha diversificado la compañía. Esta estrategia consiste en cómo crear y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado por lo cual se requiere que se establezca una estrategia equiparada con la situación externa, ya que de esa manera permite ir ajustándola acorde a los cambios que se presenten.

Con el propósito de obtener una estrategia de negocios exitosa, esta se enfoca en tres aspectos competitivos:

#### **1. Esforzarse por ser el productor de costo más bajo de la industria.**

#### **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS (O DE BAJOS PRECIOS).**

El simple hecho de que una organización produzca a menores costos en relación a su competencia está en la posibilidad de establecer productos a precios reducidos; consecuentemente, esto ayudará a ganar una parte del mercado y obtener una ventaja competitiva.

Básicamente, esta estrategia se enfoca en ofrecer productos estándar de buena calidad, con un alto volumen de ventas para compensar el precio final del producto.

- 2. Buscar una diferenciación basada en ventajas tales como calidad, desempeño, servicio, estilo, superioridad tecnológica.**

## **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Se basa en desarrollar productos que sean atractivos, deseables y que ofrezcan un valor agregado para un segmento específico de mercado; con la finalidad de que el cliente esté dispuesto a pagar un mayor precio por ellos.

Existen diferentes formas de diferenciar a un producto tales como: servicio al cliente, calidad, confiabilidad, garantía etc. Sin embargo, es importante destacar que cada uno de estos aspectos debe tener el respaldo correspondiente dentro de la empresa para que dicha estrategia tenga éxito. Como por ejemplo, que se maneje sistemas de calidad apropiados, se invierta en investigación y desarrollo, o que se maneje un grupo de ventas capacitado. De esta manera, se está logrando establecer un factor diferenciador en relación a otros productos o servicios existentes.

- 3. Enfocarse en un nicho de mercado limitado y obtener una ventaja competitiva**

## **ESTRATEGIA DE ENFOQUE (O NICHOS).**

Esta estrategia se enfoca en dirigirse hacia un pequeño espacio del mercado, bien sea geográficamente, demográficamente, o psicográficamente. De hecho, muchas empresas eligen esta estrategia debido a que desean ofrecer productos o servicios muy específicos o especializados hacia un grupo determinado de personas, los cuales comparten necesidades o deseos homogéneos.

Además, plantea que toda estrategia de negocios incluye una competencia distintiva, ya que esto es la base para ganar una ventaja competitiva. Es decir, algo que una empresa hace especialmente bien en comparación con las compañías rivales. Por lo cual, sugiere que se cree una estrategia de producto mercado.

#### **1.10.1.3 ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Consiste en una estrategia para cada unidad funcional específica de un negocio. La estrategia funcional determina las tareas, los enfoques y las prácticas que deben llevarse a cabo en la administración de un departamento funcional. El papel principal de esta estrategia es respaldar la estrategia de negocios y el enfoque competitivo de la compañía y alcanzar los objetivos y la misión de cada departamento.

#### **1.10.1.4 ESTRATEGIA OPERACIONAL**

Esta estrategia se fundamenta en la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio; es decir, plantas, distritos de ventas, o centros de distribución, y la manera de ejercer estratégicamente tareas de operación relevantes tales como: control de inventarios, mantenimiento, envíos, o el desarrollo de campañas publicitarias.

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 Análisis interno**

La empresa LIDESER S.A fue creada como compañía limitada el 20 de Abril del 2004. El giro del negocio, se basa en ofrecer servicios aduaneros en regímenes especiales, y servicios en logística y transporte; siendo estos mercados claves para el funcionamiento de la empresa.

##### **2.1.1 Nivel Gerencial**

En el presente, la empresa LIDESER Cía, Ltda. no cuenta con un modelo de planificación definido, el cual le hubiese permitido optimizar sus operaciones mediante el establecimiento de una plan estratégico flexible e integrado. De igual manera, no cuenta con la declaración escrita de una filosofía empresarial y una cultura organizacional, los cuales posibiliten el alcance de sus metas; con el propósito de obtener un mejor desarrollo interno.

Consecuentemente, el tipo de administración que maneja la empresa es tradicional-familiar. Es decir, que durante estos años la organización ha sido operada de forma clásica y poco organizada, donde únicamente ha importado obtener resultados financieros y económicos positivos; dejando a un lado la planificación y estructura organizacional.

Tomando en consideración los problemas manifestados anteriormente, se plantea que la empresa LIDESER Cía. Ltda. diseñe y estableceza un mapa-guía, el cual le permita alcanzar sus objetivos propuestos; y de esa manera desarrollar un mayor grado de coordinación entre departamentos. Actualmente, la toma de decisiones empresariales se lo hace de forma centralizada, mediante informes proporcionados por el resto de departamentos. Por consiguiente, se propone establecer una administración mucho más abierta y flexible donde la toma de decisiones involucre a todas las áreas y no únicamente le competa a la alta gerencia.

De esa manera, se planificará con mayor responsabilidad las funciones que debe ejecutar cada departamento. Además, una de las mayores ventajas de este tipo de administración es que cada uno de los empleados podrá conocer de forma amplia y detallada la situación actual que vive la empresa, obteniendo como resultado una comunicación interna positiva, aspecto clave en toda organización moderna.

Es importante mencionar, que el simple hecho de que el resto del personal tenga pleno conocimiento sobre todo lo que acontece dentro de la empresa, les permitirá tomar sus propias decisiones sin tener que pedir el previo consentimiento por parte del nivel gerencial. No obstante, para desarrollar este empoderamiento es fundamental que se genere un alto compromiso entre sus colaboradores, exista un ambiente confiable, se planteen objetivos consistentes y se capacite permanentemente al personal; ya que este es el único medio para poder afrontar el cambio.

De igual manera, es de vital importancia que la alta gerencia tome en consideración la actual condición del entorno económico del País y a nivel mundial, debido a que el alto incremento en una de las principales variables macroeconómicas (inflación) y el posible aumento de tasas arancelarias en un futuro, podría afectar directamente al giro del negocio, ya que al existir una disminución en las importaciones y exportaciones la empresa no podría cumplir con sus objetivos propuestos. Por lo tanto, estos fenómenos obligan a delinejar estrategias y planes de contingencia inteligentes, con la finalidad de precautelar los intereses de la compañía. En lo que se refiere a la estructura organizacional, se propone establecer un modelo totalmente flexible, el cual se adapte fácilmente a los cambios internos que se presenten en un determinado momento. La estructura será de tipo horizontal (pirámide invertida), en donde las funciones estarán determinadas por las labores que ejecuten cada nivel departamental.

Al respecto, la empresa LIDESER Cía. Ltda., estará estructurada bajo el siguiente organigrama

**LIDESER CIA LTDA.**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

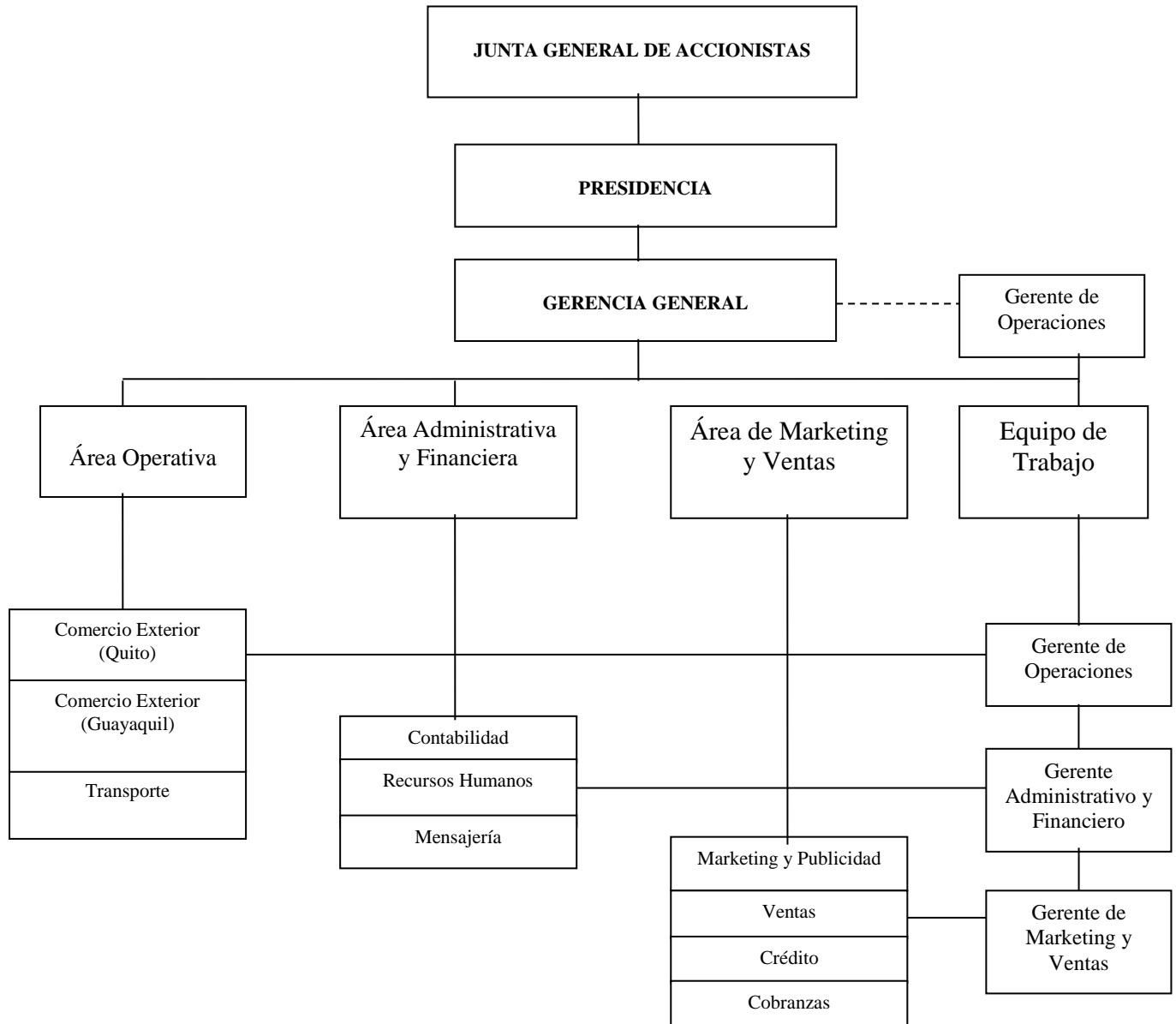


Gráfico N° 01  
Fuente: Econ. Carlos Dávila.

Como se puede apreciar en el organigrama estructural, la empresa LIDESER CIA LTDA, estará compuesta por los siguientes niveles:

## **AREA DIRECTIVA**

- Junta General de Accionistas
- Presidencia

## **AREA ADMINISTRATIVA y FINANCIERA**

- Gerencia General
- **Departamento de Contabilidad**
  - Sección Contabilidad General
  - Sección Contabilidad de Costos
- Departamento de Recursos Humanos
- Mensajería

## **AREA DE MARKETING Y VENTAS**

- Departamento de Marketing y Publicidad
- Departamento de Ventas
- Departamento de Crédito
- Departamento de Cobranza

## **AREA OPERATIVA**

- Departamento Comercio Exterior (Quito)
- Departamento Comercio Exterior (Guayaquil)
- Departamento de Transporte

### **2.1.1.1 Misión**

La gerencia general de la empresa LIDESER Cía. Ltda., no ha formulado por escrito la declaración de su misión, es decir, no ha detallado la razón de ser de la empresa, sus propósitos generales, la distinción entre sus clientes actuales y potenciales, las necesidades que desean satisfacer a los mismos y los medios para poder cumplir con sus propósitos. No obstante, la empresa ha determinado sus principales servicios con los cuales compite actualmente en los segmentos de mercado elegidos; con el propósito de brindar soluciones con eficiencia y a costos competitivos en el área de:

- servicios comercio exterior
- logística y transporte

Por lo tanto, el desarrollo de su misión debe estar basada en sus objetivos propuestos, considerando los siguientes aspectos: el crecimiento que ha experimentado la balanza comercial, según boletines emitidos por el Banco Central del Ecuador, “Durante el periodo enero-abril del 2008, el país registró un superávit comercial de USD 1,330.6 valor que comparado frente a la balanza comercial favorable del mismo período en el año 2007 fue de USD 218.1 millones, es superior en USD 1,112.6 millones. Este resultado se debe a un aumento en las exportaciones e importaciones del 54.8% y 28,3% respectivamente”<sup>(6)</sup>.

Es evidente, que el giro del negocio es directamente proporcional a los cambios que se registren en la balanza comercial ya que si existe un crecimiento en las importaciones y exportaciones, los servicios de comercio exterior se dinamizaran.

Por otro lado, la eficacia con la que opera actualmente la empresa es aceptable, debido a las oportunidades que le ha brindado el entorno externo, ya que la empresa integro verticalmente a su negocio principal otro tipo de servicio como es el de transporte interno de mercancías, para lo cual acudió a un préstamo por medio de la Corporación Financiera Nacional para la adquisición de camiones. De esta manera, la compañía podrá satisfacer de mejor manera las exigencias y necesidades de sus clientes, alcanzando un mayor grado de rentabilidad, lo cual le permitirá obtener una ventaja competitiva en el mercado.

(6)(<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200804.pdf> )

### **2.1.1.2 Visión**

La empresa LIDESER Cía. Ltda., tampoco ha declarado por escrito su visión, la cual le ayude a definir donde quiere encontrarse en los próximos 5 o 10 años, y que imagen desea proyectar a la sociedad en general.

Por ello, es de suma importancia que esta sea determinada en base a sus objetivos, la cual esté fundamentada en el crecimiento permanente en el mercado, creación de alianzas estratégicas y la captación de un mayor número de clientes a nivel nacional.

### **2.1.1.3 Objetivos**

El simple hecho de que la empresa no cuente con la declaración de su misión, es lógico que ésta no pueda ser transformada en objetivos específicos, los cuales permitan evaluar el desarrollo de la compañía.

Ha pesar, de que la empresa no ha descrito sus objetivos en un plan estratégico, al menos la dirección se ha encargado de establecer y difundir ciertos objetivos primordiales de corto plazo, los cuales han sido divulgados hacia el resto de departamentos.

Sin embargo, la compañía debe impulsar que cada nivel departamental establezca sus propios objetivos tanto de corto, mediano y largo plazo, lo cual permitirá que el resto de colaboradores se sienta mucho más comprometido con la empresa y trabajen por una meta en común.

En el presente, la empresa ha venido trabajando con objetivos específicos a corto plazo, los cuales se basan en obtener un rendimiento económico y financiero positivo que le posibilite cumplir con las obligaciones adquiridas con entidades financieras tales como la Corporación Financiera Nacional y la inversión en nuevos proyectos.

En lo que respecta a los objetivos generales a largo plazo, la empresa desea convertirse en el líder en prestación de servicios de logística y comercio exterior en el mercado interno, transformar sus debilidades en fortalezas y consolidarse como una organización sólida y confiable.

Consecuentemente, es necesario que los objetivos estratégicos de corto plazo sean descritos en un plan, y de esa manera facilitar la consecución de los objetivos a largo plazo.

Separando los objetivos generales en específicos, la empresa espera cumplir los siguientes objetivos:

- Lograr una maximización del flujo de efectivo para obtener una reducción continua de su deuda.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas dedicadas a ofrecer servicios de comercio exterior, las cuales se encuentren localizadas en puertos marítimos, puertos secos y aeropuertos internacionales.
- Crear un departamento de marketing orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, establecer estrategias de mercado, de ventas y realizar estudios de mercado y posicionamiento en el mismo.
- Brindar una capacitación y motivación permanente al personal.
- Fortalecer la imagen de la empresa entre sus clientes internos y externos
- Mejorar la posición que ha logrado la empresa en el mercado meta escogido, brindando un mejor servicio al cliente.

#### **2.1.1.4 Estrategias y políticas**

Actualmente, la empresa LIDESER Cia. Ltda. no ha manifestado por escrito las estrategias que utiliza; es decir, aquellas que le indiquen como concretar y ejecutar sus objetivos. Sin embargo, la compañía se ha encargado de establecer y difundir ciertas estrategias las cuales le han permitido permanecer en el mercado. No obstante, es de vital importancia que la compañía defina nuevas estrategias que le orienten a ganar nuevas ventajas competitivas y de esa manera consolidar su imagen como empresa.

Según Thompson y Strickland (1998) la estrategia de una organización cambia a lo largo del tiempo debido a que se van presentando nuevos aspectos ante lo cual es necesario reaccionar. Por lo cual, plantean cuatro tipos de estrategias para empresas diversificadas:

- Estrategia Corporativa, un plan de acción administrativo general para la compañía y para sus negocios como un todo.

- Estrategia de Negocios, un plan de acción para cada negocio hacia el cual se ha diversificado la compañía.
- Estrategia Funcional, un plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave.
- Estrategia operativa, la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio

En base a lo mencionado anteriormente, la estrategia que más se adapta al giro del negocio de la empresa LIDESER Cía. Ltda., es la estrategia de negocios; debido a que se ha diversificado en distintos líneas de servicios.

#### **2.1.1.4.1 Estrategia de Negocios**

Básicamente esta estrategia consiste en definir claramente los tipos de negocios que posee una empresa mediante el desarrollo de una posición más competitiva a largo plazo. Por lo cual, requiere que se estructure una estrategia relacionada a la situación externa; es decir, que a medida que va cambiando el medio ambiente, se pueda ir realizando los cambios necesarios en la estrategia. Además, esta se caracteriza por enfocarse hacia tres aspectos competitivos, donde la empresa LIDESER Cia. Ltda. cumple con todos ellos.

##### **1. Estrategia de Diferenciación**

Para la empresa LIDESER Cía. Ltda, la estrategia de diferenciación ha sido uno de los aspectos claves mediante el cual ha logrado obtener el posicionamiento que tiene actualmente, ya que esta no es considerada únicamente como una estrategia sino como un principio para su buen desenvolvimiento.

Por ello, la empresa se enfoca en brindar un servicio personalizado por medio de una asesoría completa al cliente en reglamentos aduaneros. Es decir, todo sobre control de importación y exportación, gestión de trámites aduaneros, consultoría sobre cuotas y clasificación aduanera y preparación de documentos.

Además, la empresa se caracteriza por brindar un seguimiento continuo hasta completar toda la cadena logística mediante la aplicación de medidas de seguridad destinadas a proteger los bienes de los clientes.

## **2. Estrategia de Liderazgo en costos**

La estrategia de Liderazgo en costos es una de las fortalezas que posee actualmente la empresa LIDESER Cía Ltda. debido a dos aspectos fundamentales. Primeramente, mediante la adquisición de su propia flota de vehículos, la empresa ofrece precios de transporte mucho más bajos que los de la competencia; ya que los bienes no tienen que ser transportados por medio de intermediarios. Por último, el volumen de transacciones por servicios aduaneros que maneja la empresa es relativamente alto con determinadas empresas; razón por la cual le permite abaratrar costos.

## **3. Estrategia de Nicho de mercado**

Finalmente, la estrategia de nicho de mercado es otra de sus ventajas competitivas debido a que la empresa se ha especializado específicamente en el ámbito de servicios aduaneros en regímenes especiales para usuarios empresariales, brindando información completa sobre las políticas fiscales y sus beneficios hacia sus usuarios finales. De esta manera, los clientes son asesorados de mejor manera y la compañía obtiene un factor diferenciador en relación a sus competidores.

### **2.1.2 Área de Mercadeo**

En el presente, muchas empresas pequeñas y medianas de diferente índole no suelen tener establecido un departamento de marketing debido a que muchas de ellas lo consideran como algo no necesario. La empresa LIDESER Cía. Ltda., no ha sido la excepción a ello, ya que no cuenta exclusivamente con un departamento dirigido hacia esta actividad.

Como es evidente la compañía simplemente vende sus servicios por vender con la finalidad de cumplir con una cuota de ventas; consecuentemente, nunca se ha aplicado ningún tipo de estrategia de mercadeo. Por esta razón, se propone implantar un área específicamente enfocada hacia mercadotecnia y ventas. Sin embargo, es importante mencionar que los responsables de cada área deben tener muy bien definido las funciones que deben desempeñar en cada una de estas actividades con el propósito de evitar todo tipo de confusión o conflicto.

En si, el propósito primordial de esta área consistirá en diseñar estrategias adecuadas de marketing para mantener y desarrollar a los clientes actuales, estrategias de como atraer nuevos clientes y para promocionar su cartera de servicios; de esa manera esta será una herramienta de apoyo hacia las acciones de ventas.

Además, se pretende desarrollar un marketing relacional y no transaccional con el objetivo de definir una cultura empresarial y valores orientados que ayuden a mejorar la atención con el cliente, donde los únicos responsables de mantener buenas relaciones y de atender cualquier tipo de problema no sea específicamente dicha área, sino que se involucre al resto de departamentos. Por ello, es esencial que la empresa considere a sus clientes como su principal activo, ya que sin ellos prácticamente ésta no funcionaría. Como resultado de ello, se logrará generar un mayor grado de fidelización hacia la empresa y un mayor volumen de ventas.

Por otro lado, para que toda estrategia de mercadotecnia tenga éxito es vital que esta sea creada y adaptada a las tendencias y desarrollos de su ambiente. De acuerdo, a Philip Kotler “El **ambiente de mercadotecnia** de una compañía consiste en los actores y fuerzas externas que influyen en la capacidad del gerente de mercadotecnia para desarrollar y mantener transacciones de éxito con sus clientes meta” (7). Es decir, que el ambiente de la mercadotecnia es el resultado de las oportunidades más las amenazas que se le presentan a una compañía. Como se mencionó anteriormente, una de las oportunidades que se le han presentado a la empresa fue la del otorgamiento de un crédito para la adquisición de su propia flota de vehículos, lo cual le ha permitido optimizar el servicio al cliente y de esa manera aumentar su volumen de transacciones.

(7) (<http://claseescasto.blogspot.com/2007/08/ambiente-de-la-mercadotecnia.html>, viernes 10 de agosto del 2007)

Por el contrario, una de sus amenazas constantes son sus competidores debido a la experiencia y el número de años que tienen dentro de este negocio, lo cual le obliga a la empresa a tomar medidas severas para reducir dicho impacto en el giro del negocio.

### **2.1.2.1 Análisis de la cartera de servicios de la empresa**

Toda empresa que ofrece distintos tipos de servicios dentro de un mercado específico, debe afrontar una serie de dificultades al momento de planificar sus actividades de negocios debido a que cada uno de ellas debe establecer objetivos reales y alcanzables.

Dentro de este contexto, lo que se busca es que la empresa LIDESER Cía Ltda., designe objetivos claros y específicos a cada una de sus líneas de servicios con la finalidad de fortalecer dichas actividades y tratar de brindar un valor agregado a todas ellas.

Con el objetivo de potenciar su cartera de servicios, se realizará un modelo basado en la matriz de crecimiento-participación, el cual permitirá conocer el crecimiento de la empresa en el mercado.

No obstante, por falta de información verídica y exacta sobre las ventas que mantienen el resto de sus competidores, es muy difícil determinar la participación de la empresa LIDESER en el mercado con respecto al presente año.

Por esta razón, se elaborará la matriz de crecimiento/participación, donde se tomará como referencia únicamente la evolución que ha tenido el sector exportador e importador y las ventas actuales que sostiene la empresa, ya que estos datos servirán de base para el cálculo de dicha matriz.

### **2.1.2.2 Competidores**

A pesar de no se puede determinar con precisión el volumen de ventas y la participación que tiene la competencia en el mercado, debido a que no se han realizado estudios previos, la empresa ha identificado y ha definido quienes son sus principales competidores tanto en su línea de comercio exterior como de transporte.

- Comercio Exterior: Raúl Coka Barriga, Oficina Comercial Aduana (OCA), Torres y Torres, Valero y Ochoa, Rocalvi, Oficinas Lanata, Interamericana de Servicios, entre otras; todas ellas captando un 50% de participación de mercado.
- Transporte: Grupo Transestiba, Enetsa, Transcomerinter, Transcripta, Adetranscorp, entre otras, con un 50% de participación.

### **2.1.2.3 Crecimiento del Mercado**

El factor “crecimiento del mercado”, nos permite conocer lo atractivo que es el sector exportador-importador para la empresa LIDESER Cía. Ltda., siendo este un elemento directamente proporcional al giro del negocio de la empresa.

Como se observa en el cuadro Nº1, el sector exportador-importador, en 4 años de evolución (2004-2007), ha tenido un gran dinamismo y crecimiento en términos reales, ya que crece a una tasa promedio anual de 23.35% (exportaciones) y 19.94% (importaciones). Lo cual ha beneficiado de gran manera a todas las empresas dedicadas a comercio exterior generándoles un mayor volumen de transacciones. No obstante, dicho sector ha experimentado el mismo crecimiento que el ámbito de comercio exterior; lo cual ha generado una fuerte competencia dentro de ellos.

### **BALANZA COMERCIAL**

AÑO	TOTAL EXPORTACIONES (Petroleras y No Petroleras)	TOTAL IMPORTACIONES (Petroleras y No Petroleras)	TASA DE CRECIMIENTO (Exportaciones)	TASA DE CRECIMIENTO (Importaciones)
2.004	7.753	7.575	24,59%	21,12%
2.005	10.100	9.568	30,27%	26,31%
2.006	12.728	11.279	26,02%	17,88%
2.007	14.321.32	12.907.11	12,52%	14,43%
* 2008	15.266.18	12.888.77	51,79%	41,48%

Cuadro Nº 01

Fuente: Boletín anuario del Banco Central del Ecuador

\*Valores reales tasa de crecimiento (enero-septiembre)

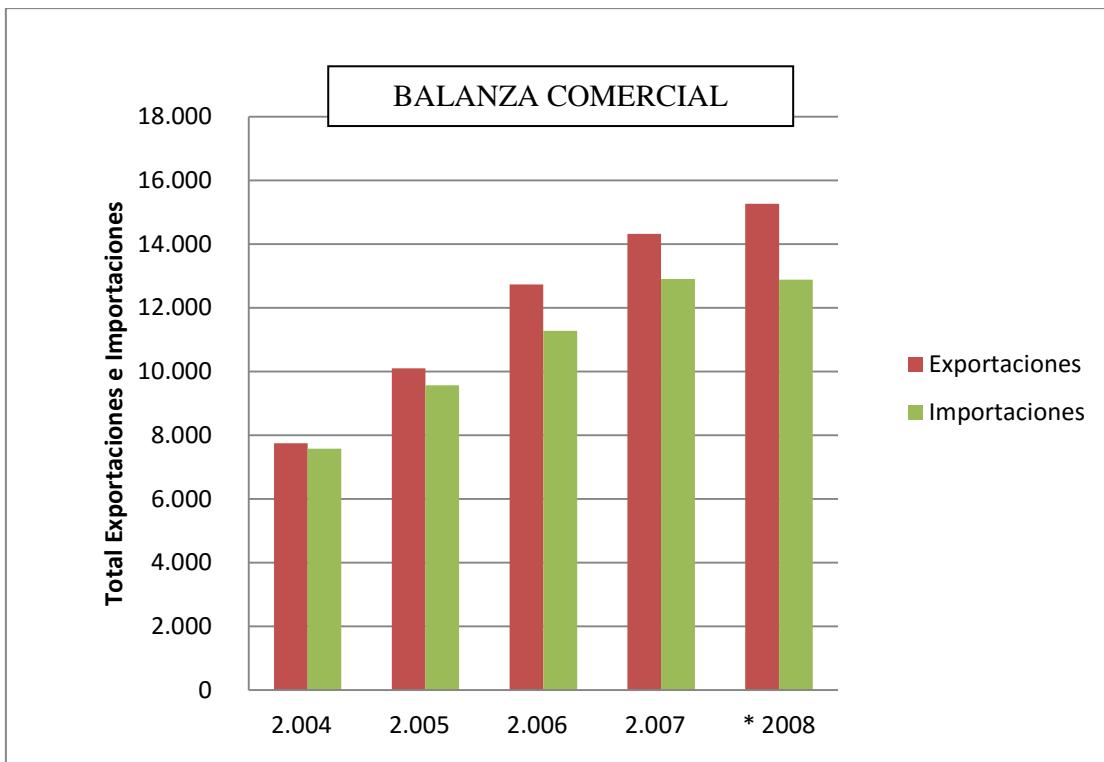


Gráfico N° 02

Fuente: Boletín anuario del Banco Central del Ecuador.

#### 2.1.2.4 Evolución de ventas de la empresa LIDESER S.A

Analizando las ventas del servicio de comercio exterior y transporte se puede concluir que en el mes de febrero decrecen en -4,05% y -40,28% respectivamente en relación a enero del mismo año debido a que estos meses son los de menores ventas históricamente; ya que las empresas realizan su abastecimiento de mercancías en los meses de octubre y noviembre para realizar sus ventas en diciembre.

Con respecto, a los meses de marzo, abril, mayo las ventas vuelven a incrementarse nuevamente en ambos servicios debido a que las empresas comienzan nuevamente a realizar pedidos de mercaderías para el mes de Madres. Por ultimo, en el mes de junio las ventas vuelven a recaer debido a que no hay fechas estacionales donde se demanden un alto volumen de mercancías.

**TASAS DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS ACTUALES TRANSPORTE Y COMERCIO EXTERIOR (EN USD)**

**AÑO 2008 (1er semestre)\***

MES	Ventas comercio exterior	% Crecimiento	Ventas Transporte	% Crecimiento
Enero	17118		46768	
febrero	16425	-4,05%	27931	-40,28%
Marzo	18573	13,08%	33644	20,45%
Abril	23325	25,59%	40332	19,88%
Mayo	25085	7,55%	35526	-11,92%
Junio	23600	-5,92%	39735	11,85%

Cuadro N° 02

Fuente: LIDESER

\*Valores 1er semestre/08

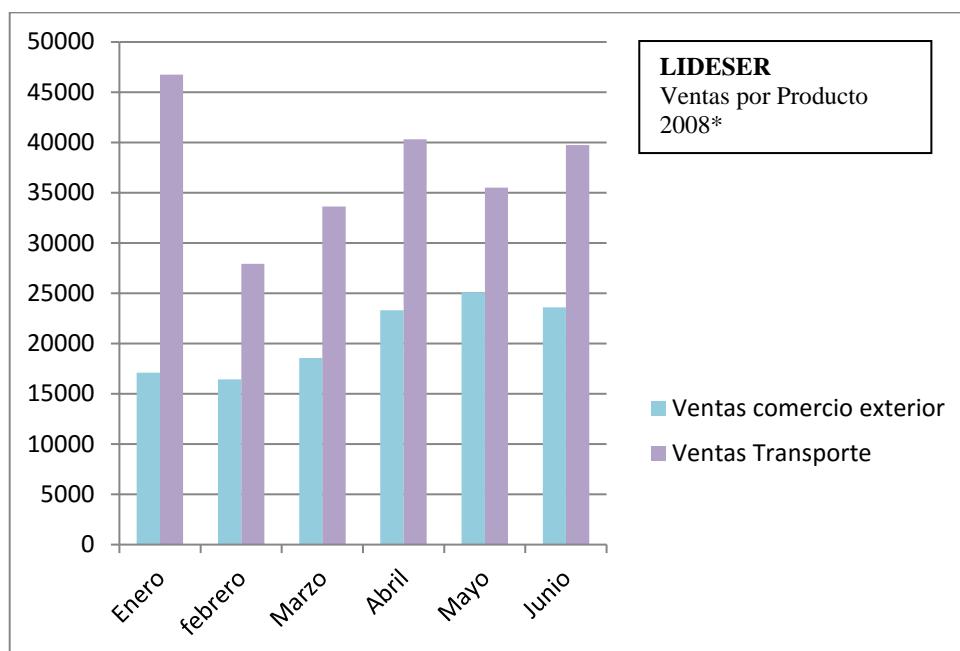


Gráfico N° 03

Fuente: LIDESER

\*Valores 1er semestre/08

Como se puede apreciar el grafico, el rubro de servicios de transporte durante el primer semestre del año 2008, ocupa el primer lugar de ventas con el 64,33%, seguido por el rubro de servicios de comercio exterior con el 35,67%. No obstante, es importante mencionar que el servicio de transporte resulta de la colocación del servicio de comercio exterior.

### **2.1.2.5 Carácter de Fidelidad de los clientes de la empresa LIDESER Cía. Ltda. durante el periodo Enero-Junio/2008.**

“La supervivencia de toda empresa depende de conseguir nuevos clientes, sin ventas no hay flujo de caja y una empresa que no genera caja no sobrevive. También es una verdad universal que es más costoso conseguir un cliente nuevo (o recuperar uno perdido), que conservar un cliente y mejorar su valor para la empresa.”(8). A continuación, un cuadro de fidelidad de clientes de la empresa LIDESER Cía. Ltda.

Nº	CLIENTES	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	Total Ventas 1er semestre/08		345132
								Fidelidad		
1	APOLO ASANZA	1660	830	830	830	1660	800	6610		ALTA FIDELIDAD  291.936 84,59 17 clientes
2	BOPP DEL ECUADOR CIA	3400		2950	2950	3950	2850	16100		
3	CHOVA DEL ECUADOR S.A	4390	4560	4180	1960	5340	6870	27300		
4	EMPRESAS PINTO	1280	400	2088	2580	980	3920	11248		
5	FLORALPACK CIA LTDA	6220	3850	2005	11075	380	5810	29340		
6	IDEAL ALAMBREC S.A	800	230	330	680	660	870	3570		
7	INDUSTRIA DE ACERO DE	240	200	340	140	380		1300		
8	INDUSTRIA PIOLERA PONTE	8110	1050	6070	390	7560	2840	26020		
9	INDUSTRIAS OMEGA C. A	11310	200	6860	410	5890	4960	29630		
10	ING. CHECA NICOLALDE MARIO	530		290	430	130	160	1540		
11	INGESA S.A	5095	7480	5173	13042	11110	13675	55575		
12	INTEGRACION LOGISTICA INLO	2540	1810	2370	1750	2940	1540	12950		
13	MATERPACKIN CIA LTDA	1795	3470	3955	2745	3875	4340	20180		
14	POLIPACK CIA LTDA	935	875	675	1000	330	545	4360		
15	SISMODE CIA LTDA	1110	975	755	1530	1370	605	6345		
16	TECNANDINA		355	600	110	405	255	1725		
17	TECNOLOGIAS Y PRODUCTOS PARA LA CO	7008	5421	5650	5570	6459	8035	38143		

(8) <http://www.icemd.com/area-entrada/articulos/consulta-art.asp?Id=140>, El valor de los clientes. Gazy Kattan 9-2-2004

<b>18</b>	CODI EMPAQUES			380	1380	1180	560	3500	MEDIA FIDELIDAD
<b>19</b>	CORPORACION ECUATORI	323	1965				800	3088	<b>35.426</b>
<b>20</b>	ENKADOR S.A		120	671	410	2542		3743	<b>10,26</b>
<b>21</b>	FLOWERRAPS S.A		1740		780	780		3300	<b>10 clientes</b>
	INDUSTRIA CARTONERA								
<b>22</b>	ASOCIADA S.A	530		50	2530	160		3270	
<b>23</b>	INDUTAP CIA LTDA		1665	1165	610		330	3770	
<b>24</b>	METALTRONIC S.A	600	300			300	300	1500	
	ROLDAN BIANCULLI RAUL								
<b>25</b>	EDU	700	650	700	650			2700	
<b>26</b>	SIDERURGICA ECUATORIAN				9205	380	250	9835	
<b>27</b>	TATOO CIA LTDA	120	120			360	120	720	
<b>28</b>	ASOTEXTIL CIA LTDA	830						830	BAJA FIDELIDAD
<b>29</b>	ASTECOMEX CIA LTDA	500						500	<b>17.770</b>
<b>30</b>	COMERCIALIZADORA VIAPL					780		780	<b>5,15</b>
<b>31</b>	CONDUCCION DE FLUIDOS		2200					2200	<b>19 clientes</b>
<b>32</b>	DELLTEX INDUSTRIAL S.A		1250	1250				2500	
<b>33</b>	FUPEL CIA LTDA			660				660	
<b>34</b>	GALO KHALIFE ASOCIADOS	150						150	
<b>35</b>	GELOGISTICS				20	710		730	
<b>36</b>	IDEPLAST IDEAS PLASTICAS	2880						2880	
<b>37</b>	IGNATOV PETER IORDANOV		800		160			960	
<b>38</b>	IL TOSCANO CIA LTDA		890					890	
<b>39</b>	INDUSTRIAL TEXTILES TORN	390	450					840	
<b>40</b>	INSUMOS Y SERVICIOS TEC			230				230	
<b>41</b>	PAPELES ABSORBENTES S.A		210					210	
<b>42</b>	RESIFLEX - DURAFLEX S.A						220	220	
<b>43</b>	SAFTEC	830		740				1570	
<b>44</b>	SOLAGRO						100	100	
<b>45</b>	YANEZ AGUILAR JAIME ALB			800				800	
<b>46</b>	UYAFARMS S.A				720			720	

Uno de los objetivos dentro del área de mercadeo es lograr relaciones mucho más estrechas con cada uno de los clientes con el propósito de que utilicen con mayor frecuencia el servicio, hablen bien de la empresa y lo recomiendan a otras personas.

Como se puede observar en la tabla anterior, en primer lugar se encuentran los clientes que mantienen un alto grado de fidelidad hacia la empresa, ya que 17 de ellos utilizan constantemente los servicios ofrecidos, con ventas de \$291.936. En segundo lugar, se ubican los clientes que regularmente usan el servicio, donde se registran ventas por \$35.426. Finalmente, 19 clientes no son totalmente fieles a la empresa debido a que utilizan con poca frecuencia el servicio.

Por esta razón, es importante implantar a nivel interno sistemas de medición para determinar la fidelidad de los clientes. Por otro lado, es esencial que se preste atención a aquellos que no utilizan frecuentemente el servicio, saber que es lo que realmente sucede; consecuentemente, esto ayudará a emplear estrategias y acciones inmediatas para convertir a esos clientes cautivos en clientes fieles.

#### **2.1.2.6 Elaboración de un modelo de crecimiento/participación basado en la Matriz BCG.**

La Matriz del Boston Consulting Group, es una matriz que esta constituida por dos fuerzas: las ventas que se traducen en participación de mercado y la capacidad de compra de los consumidores, la cual se traduce en el crecimiento del mercado. Además, esta se encuentra conformada por cuatro unidades estratégicas llamadas Incógnita, Estrella, Vaca Lechera y Peso Muerto.

- **Incógnita:** Baja Participación de Mercado y Alto crecimiento del Mercado
- **Estrella:** Alta Participación de Mercado y Alto Crecimiento del Mercado
- **Vaca Lechera:** Alta Participación de Mercado y Bajo Crecimiento del Mercado
- **Pesos Muertos:** Baja Participación de Mercado y Bajo Crecimiento de Mercado

Tomando en consideración dichas unidades estratégicas y la situación actual de la empresa en el mercado; este modelo esta fundamentada en los factores descritos del cuadro N° 1 (crecimiento del sector) y los factores del cuadro N° 2 (ventas actuales), de esta manera se podrá definir el ciclo de vida del producto. Para un mejor entendimiento, esta matriz se la sintetizará en forma gráfica y analítica.

### **MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACION**

	Alta	Baja	
Baja	ESTRELLAS	INCOGNITAS <b>LIDESER Cía. Ltda.</b> ?	Crecimiento del Mercado
Alta	VACAS LECHERAS	PESOS MUERTOS	
<b>Participación Relativa en el Mercado</b>			

Gráfico N°4  
Fuente: LIDESER

Debido a que no ha sido posible determinar la participación relativa en el mercado en relación a sus competidores ya que no se dispone de datos estadísticos reales, se establece que la empresa se encuentre en una ETAPA DE CRECIMIENTO, ya que en base a sus ventas y al sector al cual pertenece, esta posee una baja participación pero con un alto crecimiento.

Básicamente, esto se debe a que la empresa lleva poco tiempo funcionando y a los años de experiencia que esta tiene en comparación a otras empresas dedicadas al mismo negocio. Consecuentemente, se propone desarrollar una serie de estrategias apoyadas en estrategias de mercadeo con la finalidad de que un futuro cercano incremente su participación de mercado, es decir se convierta en un producto estrella.

#### **2.1.2.6.1 Sistema de información de mercadotecnia:**

En el presente, la empresa LIDESER Cía. Ltda. recolecta información en base a información emitida por instituciones públicas tales como el Banco Central, CEDATOS, CAE entre otras, o mediante documentos que les proveen los mismos clientes que comparten con la competencia, como son precios de venta, formas de pago o políticas de venta. Por esta razón, es necesario que se considere implantar un programa permanente para la obtención de información, como es el Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM). Lo que busca toda compañía es desarrollarse pero para ello necesitan información rápida, veraz, y oportuna. Este sistema tiene como finalidad recabar, clasificar y evaluar la información, la cual servirá para la toma de decisiones de mercadotecnia; consecuentemente, esto ayudará a planear, ejecutar y controlar de mejor manera.

#### **2.1.2.6.2 Segmentación del mercado**

El tipo de segmentación de mercado que mantiene la empresa actualmente se encuentra dividido en un grupo de consumidores con características homogéneas ya que todos ellos buscan obtener un beneficio en común, un servicio de alta calidad pero a precios competitivos.

Además, se ha determinado que su mercado está segregado bajo una segmentación de comportamiento; es decir, sobre la tasa de uso de sus líneas de servicio.

Dentro de este contexto, la empresa ha definido dos tipos de clientes:

- Usuarios empresariales continuos.
- Usuarios ocasionales

En base a los informes de ventas registradas por la empresa, la diferenciación entre ambos clientes radica en que los usuarios empresariales continuos tienden a utilizar con mayor frecuencia los servicios aduaneros en regímenes especiales y asesoramiento en el comercio exterior; mientras que, los usuarios ocasionales tienden a ser uso de ambos tipos de servicios (logística y transporte y comercio exterior).

### **2.1.2.7 Posicionamiento de mercado**

Una vez que se ha analizado el mercado al cual se enfoca la empresa LIDESER Cía. Ltda., se sugiere establecer una estrategia de posicionamiento para las distintas líneas de servicio en los cuales se ha diversificado la compañía. Esto nos permitirá diferenciar el servicio del resto de competidores ya que este ocupará un lugar en la mente del usuario.

Tomando en consideración lo que realmente desean los usuarios de este tipo servicio, se presenta a continuación una matriz la cual define los factores que buscan obtener. Posteriormente, en base a ello se podrá definir las estrategias de posicionamiento a utilizar

## FACTORES BUSCADOS POR LINEA DE SERVICIO

TIPO DE SERVICIO	ASPECTOS BUSCADOS
<b>LOGISTICA Y TRANSPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en la flota de vehículos</li> <li>• Tiempo de entrega</li> <li>• Costo de transporte</li> <li>• Seguridad</li> </ul>
<b>COMERCIO EXTERIOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Óptimo servicio</li> <li>• Asesoramiento constante y personalizado</li> <li>• Seguimiento continuo</li> <li>• Precio</li> </ul>

Cuadro N° 04  
Fuente: Investigación de mercado

Las estrategias de posicionamiento seleccionadas son las siguientes:

- **Servicios aduaneros en regímenes especiales:** Esta dirigido en su totalidad hacia usuarios empresariales continuos, su estrategia de posicionamiento esta basada en el ATRIBUTO DEL SERVICIO, pues como se menciono anteriormente este es uno de los aspectos en los cuales la empresa busco especializarse con el propósito de brindar un servicio de atención al cliente de óptima calidad y de esa manera satisfacer las exigencias de sus usuarios.

- **Logística y transporte:** Esta línea de servicio esta enfocado tanto a sus clientes permanentes y ocasionales, la estrategia de posicionamiento seleccionada radica en PRECIO/CALIDAD, ya que la flota de vehículos con los que cuenta la empresa son totalmente nuevos los cuales garantizan el óptimo transporte de mercancías y tiempo adecuado para la entrega de los mismos. Además, los costos de transporte son realmente competitivos.

#### **2.1.2.7.1 Histórico de ventas de LIDESER Cía. Ltda.**

La empresa LIDESER Cia Ltda., en el periodo 2004-2008, ha conseguido incrementar el volumen de transacciones, el cual se ve reflejado en sus ventas. No obstante, a partir del año 2007 se genera un decrecimiento. Como se observa a continuación en el siguiente cuadro:

AÑO	TOTAL VENTAS (USD)	VARIACION VENTAS
2.004	40.985	
2.005	456.870	10,15 %
2.006	602.815	31,94%
2.007	501.627	-16,79%
*2.008	580.400	15.70%

Cuadro N° 05

Fuente: LIDESER

\*Valores reales (enero-junio 08); Valores estimados (julio-diciembre/08)

De acuerdo, al cuadro N° 4, la empresa logra incrementar sus ventas a partir del año 2004 hasta el 2006, en una tasa de crecimiento promedio del 21,05%, pero a partir del periodo 2007, se registra un decremento debido a que dos de sus principales clientes (TEXPINAL y RIO BLANCO), se desvinculan completamente de la empresa, lo cual afecto directamente a su volumen de ventas. Por último, en el año 2008 se prevé un incremento del 15,70% debido a la adquisición de tres unidades adicionales de transporte.

#### **2.1.2.8 Estrategia de desarrollo de servicio**

Los clientes de la empresa LIDESER Cia Ltda, han elegido sus servicios debido a que estos les brindan un cierto número de beneficios, los cuales fueron descritos en las estrategias

de posicionamiento mencionadas en el cuadro N° 4 . No obstante, es necesario que se establezca una estrategia de desarrollo del servicio. Mediante una investigación de mercado previa se podrá determinar si es viable la apertura de nuevas sucursales, es decir, posicionarse en ciudades estratégicas para el comercio exterior tales como: Cuenca, Manta, Carchi, y Huaquillas. Además, es importante recalcar que la empresa mantiene operaciones en la ciudad de Guayaquil; sin embargo, estos únicamente se encargan de realizar trámites de desaduanización. El simple hecho de que se ponga práctica dicha estrategia permitirá llegar hacia nuevos segmentos donde aún no se ha llegado. Consecuentemente, la empresa podrá crecer en volúmenes de ventas y consolidarse como una de las empresas más sólidas en la prestación de servicios de logística a nivel nacional.

#### **2.1.2.9 Estrategia de penetración**

A pesar, que la compañía tiene definido claramente sus líneas de servicios con los cuales ha ingresado al mercado, es importante que esta estrategia sea fortalecida mediante la aplicación de actividades publicitarias y una fuerte promoción sobre los distintos servicios que ofrece la compañía. En sí, lo que se busca con esta estrategia es persuadir a los clientes actuales a continuar utilizando el servicio y captar nuevos usuarios potenciales.

#### **2.1.2.10 Estrategia de distribución**

Con un mercado cada día más tecnificado y globalizado, las operaciones comerciales internacionales son cada vez más cercanas y ágiles, las cadenas de suministro deben ser cada vez más integrales y satisfacer a los clientes de manera más ágil y oportuna. Logística Integral Cía. Ltda., como su nombre lo indica ofrece este producto (Comercio Exterior) de manera integral, de manera que el cliente decida el tipo de servicio que necesita garantizando al cliente una transacción de importación completa desde su origen hasta destino mediante la aplicación de la modalidad de transporte **Door to Door**. Es decir,” los contenedores son llenados por el despachador en su bodega de lugar de origen y es vaciado por el consignatario en su bodega de lugar de destino . La obligación del transportador se limita a conducir el contenedor de un puerto a otro en las mismas condiciones que lo recibió y no responde por cantidad, calidad, ni contenido; donde los costos del llenado los asume el consignatario”<sup>(9)</sup>

(9) [http://www.adrianimex.com/contenidos.php?menuizq=127&Id\\_Categoría=1&animacion=124](http://www.adrianimex.com/contenidos.php?menuizq=127&Id_Categoría=1&animacion=124)

### ***Requerimientos logísticos en cada uno de los segmentos:***

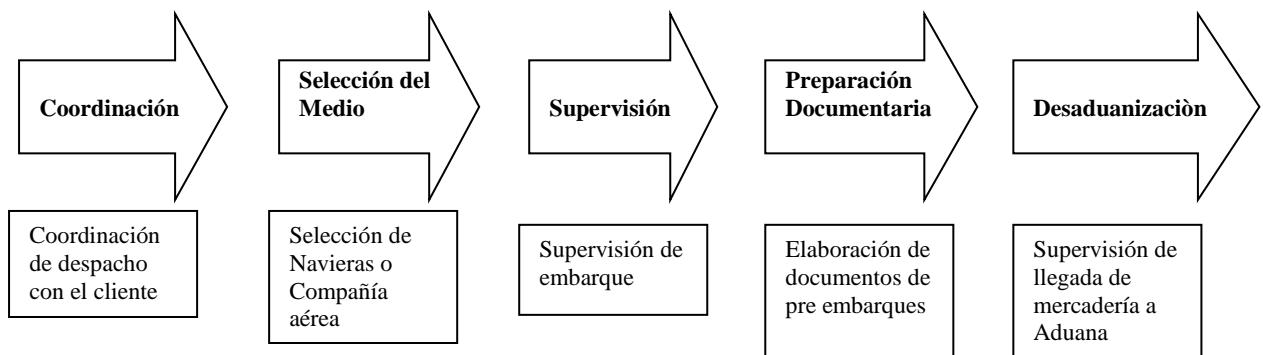


Grafico N° 5

Fuente: LIDESER

Una vez desaduanizadas las mercaderías, el próximo paso consiste en poner la mercadería a disposición del cliente en cada una de las plantas o bodegas, servicio demandado por los mismos.

#### **2.1.2.11 Estrategia de Comunicación**

Actualmente, la empresa LIDESER Cía. Ltda., no utiliza ningún tipo de estrategia publicitaria o promocional, ya que únicamente emplean una marketing de boca en boca, lo cual les ha ayudado a multiplicar el numero de clientes durante todos estos años. Además, la empresa cuenta con una página web, la cual es considerada como una gran fuente de información ya que los clientes pueden averiguar sobre los servicios que posee la empresa, o realizar consultas. No obstante, es importante que se creen blogs interactivos con la finalidad de atender sugerencias o quejas de esa manera la empresa estaría ofreciendo un servicio mucho mas personalizado y se reflejaría aún más la preocupación por sus clientes. En cuanto se refiere a realizar actividades promocionales a través de revistas de interés económico y de comercio exterior, la empresa no cuenta por el momento con los recursos necesarios para poder hacerlo debido a la inversión realizada con la Corporación Financiera Nacional ya que esta era una de sus mayores prioridades por el momento; sin embargo, no se debe descartar esta idea para un futuro cercano.

### **2.1.2.12 Estrategia de Precio**

Las estrategias de precios que emplea la empresa actualmente están basados en dos tipos de estrategias: estrategia de precios de penetración y precios orientados a la competencia. Además, de que estos precios de venta están fijados en función a los atributos del servicio.

No obstante, dichos precios se aplican de manera diferente; es decir, por tipo de cliente tanto empresariales como ocasionales. A los primeros se les aplica una política de ventas de precios bajos por el volumen de ventas que estos le generan a la compañía; mientras que a los clientes ocasionales, se les fija precios vigentes relacionados con la competencia y al mercado de servicios aduaneros y transporte interno.

### **2.1.3 Área Operativa**

Los procesos operativos de las dos líneas de servicios que maneja la empresa LIDESER Cía Ltda., están íntimamente concatenados entre si debido a que el servicio de transporte es producto del servicio de comercio exterior, por esa razón, los clientes que requieren este último, se ubican en el sector exportador e importador de la economía Ecuatoriana.

Las actividades operativas se inician cuando el Área de ventas recepta el pedido del servicio generado por los clientes, ésta a su vez, es transferida al Área Operativa, donde posteriormente este departamento se encarga de los trámites referentes con la desaduanización de mercancías con la finalidad de que estos sean distribuidos y lleguen a su destino final

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO LIDESER CIA LTDA

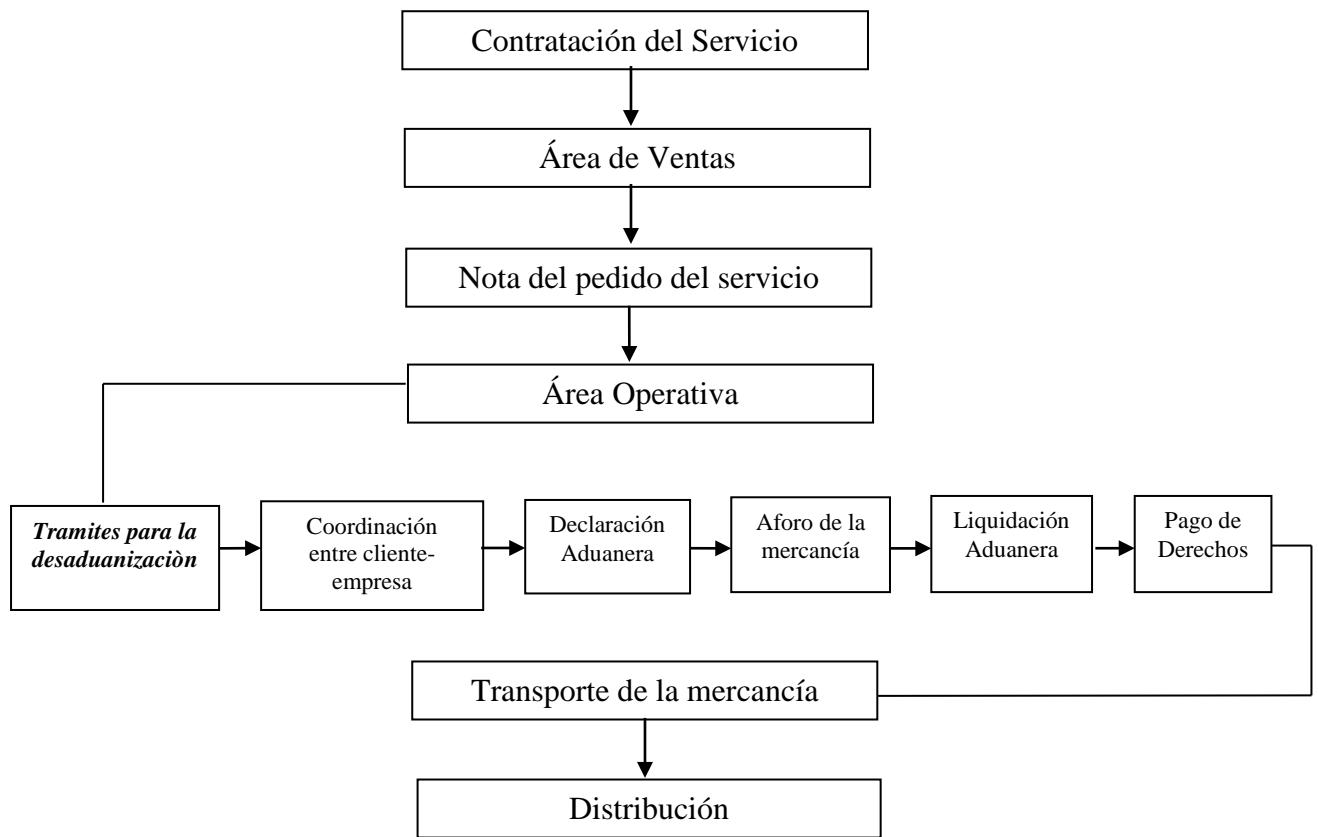


Gráfico N° 6  
Fuente: LIDESER

### 2.1.3.1. Coordinación entre cliente y Logística Integral de Comercio Exterior Cía. Ltda.

Una vez que el servicio ha sido contratado y acordado entre el cliente y la empresa de servicios de comercio exterior y transporte interno, esta fase consiste en asesorar y coordinar con el cliente sobre el tipo de desaduanización que se va a emplear, lógicamente esto dependerá del uso que se le vaya a dar a la mercancía. Entre ellos podemos destacar el despacho de consumo definitivo; es decir, desaduanizar pagando todos los derechos aduaneros y fiscales para el consumo dentro del territorio nacional de una forma definitiva

y/o bajo la consideración de la desaduanización amparado en cualquiera de los regímenes especiales aduaneros. Esto es con la suspensión temporal de los derechos arancelarios más impuestos internos hasta que el bien sea transformado dentro del territorio nacional para su ulterior re-exportación como producto terminado, o simplemente pasen por transito internacional utilizando las vías del territorio local.

### **Tipos de Regímenes Especiales:**

- **Tránsito Aduanero.-** Tránsito aduanero es un régimen por el cual las mercancías son transportadas bajo control aduanero, de una oficina distrital a otra del país o con destino al exterior.
- **Importación Temporal con Reexportación en el mismo Estado.-** Importación temporal con reexportación en el mismo estado es el régimen suspensivo del pago de impuestos, que permite recibir mercancías extranjeras en el territorio aduanero, para ser utilizadas con un fin determinado durante cierto plazo y reexportadas sin modificación alguna, con excepción de la depreciación normal por el uso.
- **Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo.-** Importación temporal para perfeccionamiento activo es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite recibir mercancías extranjeras en el territorio aduanero durante un plazo determinado para ser reexportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación.
- **Depósito Aduanero.-** Depósito aduanero es el régimen suspensivo del pago de impuestos por el cual las mercancías permanecen almacenadas por un plazo determinado en lugares autorizados y bajo control de la Administración Aduanera, en espera de su destino ulterior. Los depósitos aduaneros son: comerciales, públicos o privados, e industriales.

- **Exportación Temporal con Reimportación en el mismo Estado.-** La exportación temporal con reimportación en el mismo estado, es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas para ser utilizadas en el extranjero, durante cierto plazo con un fin determinado y reimportadas sin modificación alguna, con excepción de la depreciación normal por el uso.
- **Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo.-** La exportación temporal para perfeccionamiento pasivo es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas, durante cierto plazo, para ser reimportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación.
- **Zona Franca.-** Zona franca es el régimen liberatorio que por el principio de extraterritorialidad, permite el ingreso de mercancías, libre de pago de impuestos, a espacios autorizados y delimitados del territorio nacional. Las mercancías ingresadas a zona franca no están sujetas al control de la Administración Aduanera.

**Las zonas francas son comerciales e industriales:**

- a) Comerciales son aquellas en las cuales las mercancías admitidas permanecen sin transformación alguna, en espera de su destino ulterior; y,
  - b) Industriales son aquellas en que las mercancías se admiten para someterlas a operaciones autorizadas de transformación y perfeccionamiento, en espera de su destino ulterior.
- **Ferias Internacionales.-** Es un régimen especial aduanero por el cual se autoriza el ingreso de mercancías de permitida importación con suspensión del pago de tributos, por un tiempo determinado, destinadas a exhibición en recintos previamente autorizados, así como de mercancías importadas a consumo con fines de degustación, promoción y decoración, libre del pago de impuestos, previo el cumplimiento de los requisitos y formalidades señaladas en el reglamento.

### **2.1.3.2 Presentación de la declaración aduanera.**

En esta etapa el importador o exportador a través de su agente fedatario declara a la administración aduanera su intención de exportar o importar un bien dando a conocer las características de la mercancía, el valor, el peso, el nombre del concesionario, la cantidad, las condiciones de pago entre otras. Por el contrario, si no se realiza dicha declaración dentro del tiempo estipulado, la mercancía puede caer en abandono tácito o expreso.

Consecuentemente, esta información le servirá a la Aduana para la identificación del exportador o importador, y de acuerdo a la clasificación arancelaria de las mercaderías importadas o exportadas se efectúa la liquidación de derechos arancelarios e impuestos locales a que hubiere lugar.

#### ***Documentos de acompañamiento a la declaración aduanera:***

- **Nota de Pedido.**- Es el documento (proforma) mediante el cual pactan la compra de un bien entre exportador e importador.
- **Factura Comercial.**- Es el documento mediante el cual se realiza la compra del bien.
- **Documentos de transporte.**- Sirven como prueba de la existencia y condiciones del contrato de transporte, el cual funciona como recibo de mercaderías por parte del transportista. Entre estos se destacan los siguientes tipos de transporte:
  1. **Transporte terrestre:** Conocimiento de embarque “CPI” carta porte internacional.
  2. **Transporte aéreo:** Guía Aérea “Air Waybill” (AWB)
  2. **Transporte marítimo:** Conocimiento de embarque “Bill of Landing” (B/L)

- ***Certificado de origen.***- Este es un certificado que avala que un bien es originario de un determinado país, para efectos de tratamientos especiales comerciales en el país de destino. Así por ejemplo, el bloque comercial andino tiene un tratamiento especial para liberaciones aduaneras para los países que lo integran; no obstante, si un bien que se está importando o exportando no proviene de ninguno de los países miembros de esta comunidad, este tendrá diferente liberación arancelaria.
- ***Certificado Fitosanitario.***- Estos certificados avalan que un bien del sector primario estén libres de cualquier tipo de plagas, los cuales puedan contaminar en el país de destino.

Una vez que la Administración Aduanera acepta la declaración y los documentos de acompañamiento, se procede inmediatamente a dar trámite a la desaduanización del bien declarado.

### **2.1.3.3 Aforo del bien importado**

Este paso radica en que la Aduana procede al aforo del bien declarado, el cual puede ser realizado mediante un aforo físico o documental. En el aforo físico, el funcionario aduanero verifica físicamente que el bien importado corresponda a la partida arancelaria, el peso de aduana declarado, el valor declarado entre otros datos comprobatorios. En el segundo caso, el aforo se realiza única y exclusivamente a través de la comprobación de documentos. Finalmente, si se está en conformidad se procede a dar el visto bueno para sus posterior liquidación.

### **2.1.3.4 Liquidación Aduanera**

Una vez realizada el aforo, los documentos pasa al departamento de liquidación aduanera en el cual se calculan los derechos aduaneros que corresponden a dicho bien con los impuestos respectivos bien sea: ARANCEL, IVA, FODIN y ICE si el caso lo amerita, y otros como son las tasas por servicio aduanero.

Para efectos de la liquidación aduanera la administración toma en consideración el precio FOB, el cual es el valor de la mercadería puestos en el lugar de embarque. Además, se toma para el cálculo de los impuestos el seguro local (póliza de transporte) y flete internacional, dándonos el término de negociación para efecto de aduana, costo, seguro y flete (CIF); es decir, el valor que paga el importador por el transporte del bien desde el país de origen hasta la aduana del país de destino final.

#### **2.1.3.5 Pago de Derechos**

Una vez terminado el trámite administrativo el importador o exportador deberá cancelar los tributos aduaneros en un plazo no mayor a **48 horas laborables**, estos pagos se realizan en las entidades bancarias autorizadas; caso contrario se deberá cancelar los impuestos con sus respectivos intereses y multas que impone el ente regulador por pago tardío de tributos.

Cuando se ha procedido a la cancelación de los tributos, la mercadería ya se encuentra liberada, con lo cual la bodega de zona primaria previo al pago de el almacenaje la entrega al importador para que esta a su vez sea transportada y distribuida a su destino final. Para constancia de la entrega, los encargados de las bodegas del importador firman un documento garantizando que la mercadería fue entregada a plena satisfacción.

#### **2.1.4 Área de Recursos Humanos**

“El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones; donde cada uno de ellos cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos.” <sup>(12)</sup> Actualmente la empresa LIDESER Cía. Ltda., no cuenta con un departamento exclusivamente para la administración del personal debido a que ésta se encuentra manejada por el área operativa.

(12) (CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2000)

Por esta razón, es esencial que se establezca dicha área con el objetivo fundamental de planear, organizar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal como la definición de políticas de recursos humanos.

Por otro lado, su principal función consistirá en seleccionar, contratar, formar, emplear y proveer de personal calificado al resto de áreas para la consecución de metas organizacionales.

Además, ésta debe ser el medio para fomentar el trabajo en equipo como el mejoramiento de relaciones sociales con el propósito de conseguir resultados positivos y beneficiosos para la empresa

Igualmente, toda organización es viable siempre y cuando esta no solamente se dedique a captar y emplear al personal, sino que sepa como mantenerlo. Es decir, el mantenimiento de los recursos humanos demanda una serie de cuidados especiales como son: planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya.

Por último, es importante que el área de recursos humanos se encargue de la creación de sistemas de auditoría sobre el personal, ya que de esta manera se podrá evaluar con exactitud su nivel de desempeño como el de su comportamiento.

#### **2.1.4.1 Distribución del personal.**

La empresa Logística Integral y de Comercio Exterior cuenta con 19 personas entre operarios y funcionarios, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**DISTRIBUCION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LIDESER CIA  
LTDA.**

<b>AREA OPERATIVA</b>			
<b>Personal</b>	<b>Edad Promedio Años</b>	<b>Tiempo promedio de servicio Años</b>	<b>Experiencia mínima requerida Años</b>
Ejecutivo de Cuenta	30	4	2
Tramitadores	30	4	1
Digitadores	24	2	1
Transportistas	28	2	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	

<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>Personal</b>	<b>Edad Promedio Años</b>	<b>Tiempo promedio de servicio Años</b>	<b>Experiencia mínima requerida Años</b>
Dirección	45	4	4
Contabilidad	30	4	2
Ventas	40	4	2
Mensajería	28	2	1
<b>PROMEDIO</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	

Cuadros N° 6  
Fuente: LIDESER

Como se puede apreciar en el cuadro No 6, el promedio de edad del personal operativo es de 28 años y el promedio de permanencia es de 3 años; de igual manera, la edad promedio del personal del área administrativa es de 36 años con 4 años de permanencia en promedio.

De lo señalado anteriormente, se evidencia que la diferencia entre el personal de las áreas operativa y administrativa de la empresa LIDESER Cía. Ltda., se debe a que en el área administrativa se requiere personal con un mayor número de años de experiencia para cada cargo debido a que deben ejecutar funciones más específicas, las cuales implican un mayor grado de responsabilidad.

El alto promedio de permanencia del personal en sus cargos, en relación al tiempo actual es de 4 años, lo que significa que existe un bajo índice de rotación debido a que para la empresa tanto sus clientes internos como externos son su mayor activo. Por esta razón, la empresa siempre se ha preocupado por brindar una seguridad laboral, trato justo y equitativo, beneficios sociales, desarrollo personal entre otras; con el objetivo de crear un ambiente favorable de trabajo.

A pesar de que la empresa no cuenta con un sistema establecido para la evaluación de desempeño del personal, la alta dirección califica al personal en forma periódica donde se consideran varios factores tales como: disciplina, responsabilidad, puntualidad, compañerismo. Posteriormente, esto permite determinar incrementos salariales, premios y reconocimiento de ascensos.

En lo que se refiere al establecimiento de sistema de castigos o sanciones, la empresa no lo ha considerado necesario debido a que esta una compañía pequeña donde se tiene un mejor y fácil control sobre el personal; sin embargo, si en algún momento ha sido necesario hacerlo, únicamente se lo ha hecho mediante llamados de atención.

Además, de que el personal se encuentran realmente comprometido con la empresa, lo cual ha facilitado la consecución de objetivos tanto individuales como organizacionales, siendo ésta una de sus mayores fortalezas

En el aspecto de capacitación, la empresa siempre ha considerado que este es uno de los factores más importantes para su desarrollo interno. En el presente, la compañía no posee un programa establecido específicamente para capacitaciones; no obstante, si algún funcionario especialmente del área administrativa, requiere actualizarse o prepararse de mejor manera sobre un tópico en particular, la empresa siempre está dispuesta en colaborarle y ayudarle en todo sentido, incluyendo hasta una ayuda monetaria.

## **2.1.5 Área Financiera**

Durante los cuatro años de ciclo de operación de la empresa LIDESER Cía. Ltda., el área financiera ha venido registrando ciertas falencias debido a la poca organización y estructuración en sus planes de cuentas. Por esta razón, actualmente la empresa se encuentra reestructurando dicha área con el objetivo fundamental de obtener información veraz y detallada en cuanto sus operaciones financieras y económicas, consiguiendo como resultado un mejor control interno.

### **2.1.5.1 Análisis Financiero**

Al realizar un análisis de la situación económica y financiera de la empresa, se puede constatar si se ha cumplido con los objetivos establecidos anualmente, los cuales se los puede evaluar mediante índices financieros que permiten medir la rentabilidad que ha alcanzado la empresa en el ejercicio económico del 2007.

**EMPRESA LIDESER CIA LTDA**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**  
**EN USD**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
<b>DISPONIBLE</b>		<b>OBLIGACIONES POR PAGAR</b>	
Caja-Bancos	500,00	Proveedores Locales	72.816,24
		Otras Obligaciones por pagar	3.000,00
		Sobregiros Ocasionales	7.689,45
<b>EXIGIBLE</b>	<b>62.922,73</b>	<b>OBLIGACIONES SOCIALES POR PAGAR</b>	<b>4.651,79</b>
Ctas y Doc por Cobrar Clientes	63.682,83	IESS (Aportes-Fondo Reserva)	
(-) Provisiòn Cuentas Incobrables	-760,10	Empleados	
		Dècimo Cuarto Sueldo	566,65
Cuentas por Cobrar Empleados	3.832,76	15% Participaciòn Utilidades	2.453,21
Otras Cuentas por Cobrar	25.014,15	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>9.564,85</b>
		Retencìon en la Fuente 1%	269,50
C. Tributario	7.602,52	Retencìon en la Fuente 1%	110,48
		Retencìon en la Fuente 1%	198,18
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>99.872,16</b>	Retencìon en la Fuente 1%	349,51
		25% I. Renta por pagar ejercicio	8.637,18
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>142.504,05</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>87.032,88</b>
Muebles y Enseres	9.135,16	<b>OBLIGACIONES LARGO PLAZO</b>	<b>78.495,11</b>
Maquinaria y Equipo	3.667,96	Macasa	71.456,94
Equipo de Computaciòn	10.527,60	Generali del Ecuador	7.038,17
Vehiculo	139.080,36	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>165.527,99</b>
Depreciaciòn Acum. Activos Fijos	-19.907,03	<b>PATRIMONIO</b>	<b>78.613,87</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>1.765,65</b>	Capital Suscrito y Pagado	10.000,00
Gastos de Constituciòn	700,00	Reserva para futuras Capitalizaciones	55.127,88
Gastos Preoperacionales	4.115,51	Reserva Legal	1.018,21
Amortizaciòn Activos Diferidos	-3.049,86	Utilidades no distribuidas 2004	589,21
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>244.141,86</b>	Utilidades no distribuidas 2006	6.614,24
		Utilidad neta del ejercicio	5.264,33
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>244.141,86</b>

<b>EMPRESA LIDESER CIA LTDA</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>507.959,57</b>
VENTA DE SERVICIOS	503.752,00
OTROS	8.060,96
DESCUENTO EN VENTAS	-3.853,39
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>-306.041,40</b>
SERVICIO COMERCIO EXTERIOR	-40.295,80
SERVICIO DE TRANSPORTE	-259.067,29
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	-6.678,31
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>201.918,17</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>-193.660,40</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-180.962,84
GASTOS FINANCIEROS	-12.697,56
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	
<b>ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>8257,77</b>
15% Participación a los trabajadores	1.238,67
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.019,10
25% Impuesto a la renta	1.754,78
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.264,33</b>

### Razones de actividad

- **Índice de liquidez =**  99.872,16 / 87.032,88 = **1,14 veces**

Este índice indica que la empresa cuenta con un respaldo de 0,14 de excedente luego de cubrir sus compromisos de corto plazo

- **Capital de Trabajo =**  $99.872,16 - 87.032,88 = \textbf{12.839,28}$

A la fecha de cierre del ejercicio 2007, la empresa contaba con un capital de trabajo de \$12.839,28, para cubrir sus operaciones.

- **Rotación cuentas por cobrar =**  $503.752,00 / 62.922,73 = \textbf{8.0 veces}$

Durante el ejercicio del 2007, las cuentas por cobrar rotaron 8.0 veces respecto a su generación.

- **Días de cobro =**  $360 / 8 = \textbf{45 días}$

El período promedio de tiempo que se requiere para cobrar las cuentas pendientes es de 45 días

- **Rotación de cuentas por pagar =**  $306.041,40 / 62.126,79 = \textbf{4.93 veces}$

Las cuentas por pagar han rotado en el año 4,93 veces.

- **Días de pago =**  $360 / 4.93 = \textbf{73 días}$

La empresa se demoró para efectuar los pagos a sus proveedores 73 días, lo que significa que el plazo de pago es mayor que el plazo de cobro y por lo tanto existe un flujo de efectivo remanente para capital de operación.

## Razones de endeudamiento

- **Apalancamiento financiero =**  $165.527,99 / 244.141,86 = \textbf{67,80\%}$

El total de activos de la empresa LIDESER Cía. Ltda., se encuentran financiados en el 67,80% por proveedores y financieros del corto y largo plazo; por tanto, la estructura financiera esta constituida por 67,80% de terceros y 32,2% de accionistas.

## Razones de rentabilidad

- **Margen de Utilidad Bruta** =  $201.918,17 / 503.752,00 = 40\%$

Este indicador es muy bueno para la empresa debido a que por cada dólar que se genera, la contribución o porcentaje de ganancia marginal es del 40%, lo cual es una cantidad suficiente para cubrir los gastos de venta y los gastos administrativos.

- **Margen de Utilidad Operacional** =  $8.257,77 / 503.752,00 = 1.64\%$

Por cada dólar vendido, se reportó el 1,64% de utilidad operacional.

De este análisis se puede concluir que a pesar que la empresa ha venido manejando problemas en dicha área por falta de organización, su rendimiento financiero y económico ha sido aceptable; por lo cual le ha permitido conseguir un crédito con la Corporación Financiera Nacional en el presente año. Dicha entidad se encargó de realizar un análisis financiero sobre la situación actual de la empresa, y además brindo una completa asesoría para la adquisición de tres unidades a la flota actual.

De esta manera, la empresa LIDESER Cía. Ltda. Obtuvo un crédito de:

Crédito	<b>\$460.000</b>
Tasa de interés o descuento	<b>9,05872% fija</b>
Plazo	<b>5 años</b>

## Razones para expandir la actividad

Logística Integral Cía. Ltda.. contaba solamente con una unidad de transporte pesado ( Mack modelo 2008), la cual resulta insuficiente y con la cual únicamente lograba satisfacer el 12% de la demanda, por lo que se ha visto forzada a tercerizar este servicio, pero aún así no se lograba cumplir al cien por ciento de la demanda, lo que les

ha obligado a aceptar que sean los clientes quienes busquen por su propia cuenta y riesgo satisfacer su necesidad de transporte. Mediante dicha inversión, la empresa gana una ventaja competitiva ya que la oferta de transporte pesado en Ecuador es muy viejo, las unidades en el medio sobrepasan los veinte años de vida útil. Además, se brinda una mayor puntualidad en la entrega de mercancía en las bodegas de los clientes. La seguridad es uno de los aspectos buscados por los clientes; ya que si se cuenta con camiones en mal estado, estos son más propensos a sufrir daños en la carretera. Por último, incrementando tres unidades a la flota actual, se cubriría el 48% del total de la demanda del mercado cautivo, condición que determina una capacidad de crecimiento del 52% (cerca de tres unidades). Las rutas contratadas en un 95% son desde Guayaquil-Quito en el caso de importaciones y viceversa en el caso de exportaciones, siendo estos trayectos los más rentables en razón de las distancias cubiertas.

## **2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.2.1 Microambiente de la compañía**

Es un conjunto de fuerzas controlables, las cuales están relacionadas estrechamente con la compañía; no obstante, éstas pueden afectar al buen desenvolvimiento de la empresa. Por esta razón, es esencial que se las identifique a tiempo con el propósito de aprovechar oportunidades y prevenir amenazas.

#### **2.2.1.1 Clientes**

Una vez que se han establecido las estrategias de posicionamiento, las cuales fueron definidas anteriormente en base a los factores buscados por los clientes para ambas líneas de servicio; a continuación, se procederá a determinar grupos de compradores potenciales interesados en los servicios ofrecidos por la empresa, mediante un análisis de segmentación.

La finalidad de este estudio nos permitirá entender el comportamiento de compra de los clientes y dividir el mercado en subconjuntos de compradores que buscan obtener beneficios homogéneos.

Para segmentar a los usuarios de servicio de comercio exterior y de transporte, se emplearan 3 tipos de variables: tamaño del cliente, zona geográfica y el tipo de servicio que se utiliza.

### **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

<b>Segmento</b>	<b>Tamaño del cliente</b>			<b>Zona Geográfica</b>			
	<b>Tipo de servicio</b>	<b>Grande</b>	<b>Mediano</b>	<b>Pequeño</b>	<b>Quito</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Otros</b>
<b>Comercio exterior</b>							
Desaduanizaciòn aérea	x			x	x		
Desaduanizaciòn marítima	x	x		x		x	
Desaduanizaciòn frontera terrestre	x	x					x
<b>Transporte</b>							
Transporte local	x				x		
Transporte Interprovincial	x	x	x		x	x	

Cuadro N° 7

Fuente: Investigación de mercado

El tamaño del cliente esta dado en relación al uso de frecuencia del servicio de los clientes actuales y potenciales tanto de comercio exterior como de transporte. Dicha variable se la segmento en clientes grandes, medianos y pequeños. Los clientes grandes representan aquellos que utilizan los servicios más de una vez al mes, los clientes medianos aquellos que lo utilizan de 6 a 12 veces indistintivamente durante el año y los clientes pequeños menos de 6 veces al año.

De ello se puede constatar que el segmento grande hace uso de todos los servicios, el segmento mediano únicamente utiliza los servicios de desaduanizaciòn marítima, terrestre y transporte interprovincial; por último, el segmento pequeño, utiliza en su mayoría los servicios de desaduanizaciòn aérea, marítima y transporte interprovincial.

Obviamente, el cliente selecciona el servicio de desaduanización en función de cómo se está importando la mercadería. La mayoría de las importaciones se realizan vía marítima o aérea.

En cuanto a la segmentación de la zona geográfica, ésta se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Quito
- Guayaquil
- Otros: Carchi, Huaquillas, Manta, Esmeraldas, Macara, Puerto Bolívar etc.

Por otro lado, mediante esta investigación se pudo evidenciar que no todos los clientes utilizan los servicios de comercio exterior y transporte conjuntamente, ya que en algunos casos únicamente se les coordina todos los trámites de desaduanización. Evidentemente, esto depende de los intereses personales de cada cliente.

La frecuencia y volumen de transacciones, están ligadas íntimamente con la estacionalidad de las ventas, las cuales sobresalen en los meses de octubre, noviembre y diciembre por las festividades navideñas; y en marzo, abril y mayo por el mes de Madres. Por último, el comportamiento de los clientes se encuentra asociada con todas las políticas que se tomen en relación al comercio exterior, ya que si estas no son justas para el usuario, éste no podrá continuar dentro de este negocio. Consecuentemente, esto sería perjudicial para todas las empresas que se dedican a ofrecer servicios de comercio exterior.

### **2.2.1.1 Mercado meta**

Como se mencionó anteriormente, el mercado meta al cual está enfocada la empresa LIDESER Cía. Ltda., es el de usuarios empresariales continuos y ocasionales, dentro del cual se han establecido 5 segmentos de servicios, donde los más atractivos son los servicios de desaduanización aérea, marítima, y transporte interprovincial.

Sin embargo, esto no significa que se deje de impulsar y desarrollar el crecimiento de los otros dos tipos de servicio restantes.

### **2.2.1.2 Competencia**

El alto nivel de competencia dentro de este sector es extremadamente arduo debido a la gran cantidad de competidores a nivel nacional; tanto compañías como personas naturales, lo cual significa que dicho sector se encuentra cada vez más saturado. A pesar de no se pudo determinar con precisión la participación que tienen dichos competidores en el mercado, la empresa LIDESER Cía Ltda, ha considerado como sus principales a competidores aquellas empresas que tienen una amplia experiencia dentro de este ámbito y por su precio/calidad.

Dentro del servicio de comercio exterior se destacan las empresas: Raúl Coka Barriga , Oficina Comercial Aduana (OCA), Torres y Torres, Valero y Ochoa, Rocalvi, Oficinas Lanata, Interamericana de Servicios; controlando todas ellas aproximadamente el 50% del total del mercado, mientras que el otro 50 % restante le corresponde a empresas medianas, pequeñas y personas naturales, donde la empresa LIDESER CIA LTDA, figura dentro de este rango.

En lo que respecta a los servicios de transporte ocurre lo mismo, empresas tales como: Transestiba, Enetsa, Transcomerinter, Transcripta y Adetranscorp, poseen el 50% de participación en el mercado y el otro 50% le corresponde a empresas medianas y pequeñas que se dedican a ofrecer este mismo tipo de servicio. Estos porcentajes están sustentados en estimaciones realizadas por la gerencia general y el área operativa de la empresa LIDESER Cía Ltda, en base a su experiencia en este sector.

En cuanto a las fortalezas de la competencia, los aspectos que más sobresalen son:

- Precios competitivos
- Calidad del servicio
- Posicionamiento de marca

Todas estas fortalezas son factores que influyen en el comportamiento de compra de los clientes, ya que todos ellos buscan empresas serias con el propósito de obtener un servicio de calidad y a precios asequibles.

Por otro lado, la competencia buscará implementar diferentes estrategias para desarrollar su crecimiento en el mercado:

- La inclusión de servicios complementarios como la de seguros. Actualmente, no muchas compañías la manejan; no obstante, es un servicio muy demandado por los clientes y complementario a las actividades de comercio exterior.
- La habilidad de crear relaciones más estrechas con los clientes y dejar atrás el simple marketing transaccional; con el objetivo de abrir nuevos mercados y conseguir nuevos clientes. Para ello, se verán en la necesidad de establecer sistemas y programas de relación con los usuarios; es decir, crear una cultura empresarial y valores orientados al servicio del cliente.

Por conseciente, estas estrategias podrían generar una rivalidad entre los competidores pertenecientes a este segmento de mercado, ya que si no se toman medidas efectivas y a tiempo, muchas de las empresas que no se encuentran firmemente posicionadas desaparecerían fácilmente. Además, la posible entrada de nuevos competidores al mercado en un futuro, es una de las más grandes amenazas para este segmento, ya que la mayoría de productos que se consumen dentro del país son importados. Lo que significa que cada vez más las empresas deben aplicar estrategias inteligentes para poder mantener a sus clientes actuales y atraer clientes potenciales.

### **2.2.1.3 Intermediarios**

Actualmente, en el sector se comercializa bajo el sistema de venta directa a los clientes, valiéndose de su propia fuerza de ventas; es decir cuando algún agente de cuenta acude a realizar visitas directamente al cliente. La otra forma de comercializar es vía telefónica o internet.

En cuanto a los canales de distribución, las empresas utilizan su propia cadena directa de distribución, valiéndose de sus propios vehículos de reparto. No obstante, cuando existe demasiada mercadería a transportar, los camiones no se abastecen a distribuir todo el bien importado. Cuando esto ocurre, las empresas inmediatamente contratan los servicios de transporte a otras empresas dedicadas al mismo negocio, con la finalidad de cumplir con el cliente y que la mercadería llegue a su destino final.

Por último, en lo que respecta a los servicios de comercio exterior, generalmente la empresa se encarga de realizar todos los trámites de desaduanización debido a que cuentan con sus propias oficinas y personal en los principales puntos de desaduanización a nivel nacional. Sin embargo, cuando las empresas no cuentan con otras sucursales en otras provincias, estos se encargan de realizar alianzas estratégicas con otras empresas para que les ayuden a coordinar todos los trámites. Posteriormente, ellos se encargan de facturar a la empresa que está contratando el servicio y estos se encargaran de facturarle al usuario final.

#### **2.2.1.4. Proveedores**

Por ser una empresa de servicios, ésta no cuenta con proveedores debido a que no se manejan inventarios. Por esta razón, los únicos proveedores con los que se cuenta son dentro del área de telecomunicaciones (telefonía fija, telefonía móvil, e internet), suministros de oficina, mantenimiento de camiones, seguros y Hunter y seguros de salud y vida.

#### **2.2.2 Macroambiente de la Compañía**

Es un conjunto de fuerzas amplias que pueden influir positivamente o negativamente debido a que estas se encuentran relacionadas directamente con el microambiente de una empresa. Además, estas se caracterizan por ser fuerzas dinámicas; es decir, que están sujetas al cambio y a un ritmo creciente. Entre estos factores, podemos citar los siguientes:

### **2.2.2.1 Factores Económicos**

El sector de comercio exterior, al igual que el resto de sectores económicos, en los últimos años han tenido que superar problemas económicos y financieros debido al derrumbe del sistema financiero ecuatoriano ocasionado desde marzo de 1999, el cual dejó inmensas secuelas y pérdidas para el país hasta el día de hoy.

A pesar de que el sector de comercio exterior ha ido recobrándose paulatinamente de esta crisis económica debido a que este sector ha tenido un crecimiento muy importante desde el año 2001; actualmente, la evolución de la economía ecuatoriana es alarmante, ya que esta tiene una gran incidencia dentro de este sector.

Para el año 2008, se prevee que la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) cerrará entre el 1% y 2%, siendo por segundo año consecutivo, la más baja en toda América Latina y el Caribe. Según, expertos esto se debe a cuatro causas de la actual depresión económica: el estancamiento en el proceso de intermediación financiera ocurrido en los últimos seis meses, la reducción en niveles de inversión, el incremento en la inflación interna y externa, y la incertidumbre respecto de las reformas tributaria y financiera. Acorde, a estadísticas emitidas por el Banco Central, el sector comercial crecerá en un 4,6% en el 2008. Esto muestra una desaceleración respecto al 2007, pues la cifra provisional era del 5%.

Todo esto se debe a los efectos de la inflación en el comportamiento de consumo de los ecuatorianos; de hecho, el índice inflacionario acumulado anual hasta agosto del 2008 es del 7,40% y se pronostica que esta vaya en ascenso hasta finales de año por la presión de los costos internacionales de insumos y materias primas.

Consecuentemente, esto a su vez está llevando a los ecuatorianos a priorizar sus compras y por ende el nivel de producción de las empresas también se ve afectado. Por otra parte, las importaciones se encarecen, por la depreciación del dólar, pero las exportaciones aumentan.

Dentro del ambiente macro económico a nivel mundial, un factor que influye directamente al sector de comercio exterior, es el incremento de los precios internacionales del barril de petróleo. Aunque, el Ecuador mantiene hoy en día, ventas al exterior mucho más diversas y amplias, ya que exporta miles de bienes tradicionales y no tradicionales; el petróleo sigue siendo la mayor fuente de ingresos para el país.

Lo peligroso de este auge exportador es que la dependencia del petróleo ha crecido sustancialmente en el comercio exterior ecuatoriano del 37% al 59%, volviendo a niveles similares a los de la década de los ochenta. Lo perjudicial de esto es que, además del comercio exterior, la balanza de pagos y las finanzas públicas, se encuentran vinculadas a los ingresos petroleros y eso crea una extrema debilidad en la economía; escenario que se lo vivió durante la caída de dos importantes compañías Norteamericanas.

De este análisis, se puede concluir que a pesar de que la economía ecuatoriana y mundial se encuentra atravesando por momentos difíciles, el sector de comercio exterior ha crecido en los últimos siete años a un ritmo sostenido, lo que se espera que para los próximos años se siga manteniendo de esta manera, lo cual representa una clara oportunidad para las empresas dedicadas a ofertar servicios de comercio exterior.

#### **2.2.2.2 Factores Políticos-Legales**

La inestabilidad socio económico y político del país por la pugna de poderes, ha afectado tanto a nivel interno como externo, incluyendo al sector de comercio exterior; por esa razón, se ha generado un alto grado de incertidumbre sobre el país, lo cual ha sido causado por una serie de factores tales como:

- A nivel interno, la creación de la Asamblea Constituyente para la elaboración de una nueva constitución, causó en el sector empresarial cierta desconfianza y recelo hacia el actual Gobierno. Por esta razón, la demanda de créditos se contrajo debido a la reducción de las tasas de financiamiento, las cuales no fueron modificadas por los bancos; sino, por la falta de seguridad y estabilidad política del país.

- La falta de decisión para la aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC), con el actual Gobierno ha intensificado el temor en el sector productivo, ya que éste no se verá en condiciones para realizar nuevas inversiones; pues la falta de definición en las políticas macroeconómicas, ha causado que el gobierno no quiera impulsar convenios bilaterales comerciales entre mercados que le favorezcan al sector exportador. Si el sector exportador se reactiva, es evidente que los sectores paralelos a este se verían beneficiados; sectores como comercio exterior, transportes, seguros entre otros.
- El anuncio del no pago de la deuda externa, ha puesto a los mercados financieros internacionales en receso con el mercado financiero ecuatoriano debido a que si se produce un no pago de la deuda adquirida, los mercados financieros extranjeros restringirán la otorgación de nuevos créditos para el país. Consecuentemente, se generará un alza en las tasas de interés internacionales hacia los créditos que necesite el país, lo cual afectará al sector privado ecuatoriano ya que el costo del dinero que se consiga en el exterior se trasladará al prestamista final, paralizando al sector productivo.
- El no desarrollo de políticas de reactivación y fomento de la producción nacional, las cuales generen empleo, incrementen los niveles de productividad y valor agregado, eleven la capacidad creadora de ventajas competitivas; con la finalidad de que contribuyan a dinamizar en forma sostenida la economía y el comercio interno y externo.
- Falta de transparencia en las políticas arancelarias, las cuales afecten al sector empresarial.
- Leyes laborales y económicas que no permitan un desarrollo empresarial sin riesgos, puesto que las reformas legales se convierten limitantes para el crecimiento empresarial.
- La no intervención política en el control de precios de bienes y servicios, ya que estos no reflejarían la realidad del mercado. Por lo tanto, esto causaría

desmotivación en la producción de los mismos y escases en el mercado, obteniendo como resultado productos demasiado costosos y poco competitivos.

### **2.2.2.3 Factores Culturales**

La tendencia de la cultura ecuatoriana tiende a ser cada vez más consumista, al igual que lo hacen las culturas anglosajona y europea, donde el comportamiento de compra de los ecuatorianos ha ido cambiando con el pasar del tiempo.

Estrategias publicitarias y de marketing han sido los causantes de este fenómeno consumista, ya que crean en el consumidor el deseo de adquirir un determinado producto para satisfacer sus necesidades personales o sociales, especialmente en temporadas altas de año. Como resultado de esto, las importaciones de productos se han venido incrementando paulatinamente, donde mucha gente ha visto en el sector importador la oportunidad de adoptarlo como una actividad económica, por lo que la venta de servicios de comercio exterior se vería beneficiado.

## **2.3 ANALISIS FODA**

El análisis FODA, permitirá realizar un análisis sistemático que facilita el emparejamiento entre las amenazas y oportunidades del ambiente externo con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Consecuentemente, esta herramienta de análisis servirá como complemento al estudio que se ha venido realizado previamente y de esta manera determinar su situación competitiva en el mercado.

### **2.3.1 Matriz de priorización de análisis interno (PAI)**

Para elaborar la matriz de priorización de análisis interno, se debe analizar todas las fortalezas y debilidades que se presentaron durante la evaluación del ámbito interno de la empresa LIDESER Cía. Ltda., para que estos posteriormente sean seleccionadas y catalogados como factores críticos de éxito.

### **2.3.1.1 Fortalezas de la empresa LIDESER Cía. Ltda.**

Son todos aquellos elementos internos y positivos que tiene la empresa LIDESER Cía. Ltda. en el presente; al mismo tiempo estos constituyen un logro para la organización y un aspecto favorable en el medio social. Del análisis interno de la empresa, se ha podido determinar los siguientes factores como las más importantes fortalezas:

#### **NIVEL GERENCIAL**

- Liderazgo autoritario con firmeza**

La gerencia ejerce un liderazgo autoritario, basado en normas de mutuo respeto y consideración.

- Apertura al cambio**

A pesar de que actualmente la toma de decisiones se la hace de forma centralizada, una de las mayores fortalezas de la empresa es su predisposición hacia el cambio, con el propósito de crear una empresa mucha más flexible y abierta.

- Supervisión adecuada y oportuna**

Control y supervisión directa y oportuna sobre las actividades que se desarrollan en las distintas áreas.

- Involucramiento con el resto de áreas**

Uno de los principios básicos para la alta gerencia es el involucramiento con el resto de personal, y su preocupación hacia ellos.

- **Comunicación abierta**

La alta gerencia siempre está dispuesta a escuchar las sugerencias o quejas tanto de sus clientes internos como externos.

### **AREA DE MERCADO**

- **Ventas personalizadas**

A pesar de que la cartera de clientes es voluminosa, la empresa brinda un servicio personalizado a cada uno de sus clientes, lo cual ayuda a crear relaciones mucho más sólidas con el usuario.

- **Valor agregado**

Uno de los aspectos en los cuales busco especializarse la empresa es en la de brindar un servicio eficaz y eficiente a sus clientes, mediante asesoramiento y ayuda continua durante todo el proceso de desaduanización y transportación.

- **Fidelidad aceptable hacia la empresa**

La empresa ha logrado obtener un alto grado fidelidad por parte de sus clientes debido a sus ventas personalizadas y servicio al cliente.

### **AREA OPERATIVA**

- **Planificación en el proceso**

El área operativa se encarga de planificar y coordinar cada detalle previo al proceso de desaduanización, con el objetivo de evitar cualquier tipo de problema y que la mercadería llegue a tiempo a su destino final.

- **Control en la transportación.**

En base a la planificación previa que se realiza en el proceso operativo, se obtiene un mayor grado de seguridad en la transportación del bien importado, el cual se lo controla vía telefónica o vía radiofrecuencia con el transportista.

### **AREA DE FINANZAS**

- **Posición Financiera**

La posición financiera de la empresa es positiva, según los índices financieros efectuados en base a los estados financieros del año 2007

- **Incremento en sus activos fijos**

Gracias a la obtención del crédito otorgado por la Corporación Financiera Nacional, la empresa cuenta con una mayor flota de camiones; consecuentemente, esto le ayuda a abastecerse en la entrega de la mercadería.

### **AREA DE RECURSOS HUMANOS**

- **Estabilidad laboral del personal**

La empresa LIDESER Cía. Ltda., considera al recurso humano como uno de sus principales activos; por esta razón, respalda con estabilidad y seguridad a sus trabajadores.

- **Rotación del personal**

Debido a la estabilidad laboral que brinda la empresa a los trabajadores, la rotación de personal es muy reducida. Durante los cinco años de operación de la empresa, las deserciones del personal han sido de casi cero.

### **2.3.1.2 Factores claves de éxito de la empresa**

Los factores claves de éxito, son aquellos elementos que permiten alcanzar una ventaja comparativa y competitiva dentro del sector de comercio exterior. Para un mejor entendimiento, a dichos elementos se los ha clasificado en función de su grado de importancia en el sector, mediante el establecimiento de una escala de calificación de cero a diez (0 a 10).

<b>Factores claves de éxito en el sector</b>	<b>Importancia</b>
Precio	10
Calidad del servicio	10
Lealtad de los clientes	9
Capacidad gerencial	8
Capacidad del personal	7
Tipo de servicios	6
Posición financiera de la empresa	5
Calidad de la flota de camiones	4
Participación de mercado	4

Cuadro N° 8

Fuente: Análisis interno. LIDESER Cia Ltda.

Con los factores establecidos en el cuadro N° 8, se podrá elaborar la matriz de priorización de fortalezas, donde se utilizará como factores de evaluación a los factores clave de éxito en el sector. Para ello, se seguirá el siguiente proceso:

- Los factores clave de éxito se los coloca en forma de columnas con su respectiva calificación.
- Cada fortaleza debe tener una calificación, la cual deberá ser evaluada en base a la escala del 0 al 10.
- Las fortalezas más importantes son las que obtengan la mayor puntuación; es decir, si el factor analizado obtiene una calificación de 10, significa que la fortaleza contribuye en el 100% a la consecución del factor de éxito. En caso contrario, si la calificación es de 0, significaría que la fortaleza no ayuda a la obtención de dicho factor.
- Por último, se sumaran todas las calificaciones que haya obtenido cada fortaleza en la matriz.

## MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS

		FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN EL SECTOR											
		Precio	Calidad del servicio	Lealtad de los clientes	Capacidad gerencial	Capacidad del personal	Tipo de servicios	Posición financiera de la empresa	Calidad de la flota de camiones	Participación de mercado	<b>TOTAL</b>	PRIORIDAD	
<b>Importancia</b>		10	10	9	8	7	6	6	5	4	4		
<b>NIVEL GERENCIAL</b>													
Liderazgo autoritario con firmeza.		0	3	0	9	0	0	0	0	0	102	P13	
Apertura al cambio		0	0	0	9	8	9	0	0	0	128	P9	
Supervisión adecuada y oportuna		0	8	0	3	7	9	5	0	5	257	P4	
Involucramiento con el resto de áreas		0	0	0	9	6	0	0	0	0	114	P11	
Comunicación abierta		0	0	0	9	5	0	0	0	0	107	P12	
<b>MERCADEO</b>													
Ventas Personalizadas		2	9	10	0	7	4	6	0	5	329	P2	
Valor agregado		0	10	10	0	0	0	0	0	7	218	P6	
Fidelidad aceptable hacia la empresa		0	8	9	0	0	0	0	0	6	185	P7	
<b>OPERATIVA</b>													
Planificación del proceso operativo		0	7	5	9	7	7	6	0	6	338	P1	
Control en la transportaciòn		0	9	4	4	6	7	5	8	4	328	P3	
<b>FINANZAS</b>													
Posición Financiera		5	0	3	8	5	2	3	0	5	256	P5	
Incremento en sus activos fijos		8	0	0	4	0	0	9	0	0	166	P8	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>													
Estabilidad Laboral		0	0	5	7	7	0	0	0	0	150	P9	
Poca rotación del personal		0	0	4	6	6	0	0	0	0	126	P10	

Cuadro N° 9

Fuente: Anàlisis FODA, Lideser Cia Ltda.

El cuadro N° 9 , nos permite determinar el orden de priorización de las fortalezas que posee la empresa LIDESER Cía. Ltda. A continuación, se detalla el cuadro de prioridades:

### **PRIORIDAD DE FORTALEZAS**

Planificación del proceso operativo	P1
Ventas Personalizadas	P2
Control en la transportación.	P3
Supervisión adecuada y oportuna	P4
Posición Financiera	P5
Valor agregado	P6
Fidelidad aceptable hacia la empresa	P7
Incremento en sus activos fijos	P8
Apertura al cambio	P9
Rotación del personal	P10
Involucramiento con el resto de áreas	P11
Comunicación abierta	P12
Liderazgo autoritario con firmeza	P13

Cuadro N° 10  
Fuente: Análisis FODA

#### **2.3.1.3 Debilidades de la empresa LIDESER Cía. Ltda.**

Son todos los problemas internos que posee actualmente la empresa, los cuales no permiten el buen desenvolvimiento de la misma. Por ello, es de vital importancia que se los identifique y se desarrolle estrategias adecuadas para eliminarlos. Del análisis interno de la empresa, se ha detectado las siguientes debilidades:

## **NIVEL GERENCIAL**

- **No existe un plan estratégico**

Actualmente, no se ha elaborado un mapa guía, el cual le permita a la alta gerencia poder planificar, organizar y controlar todas las actividades de mejor manera, ya que este es el único medio para alcanzar sus objetivos y metas empresariales.

- **No existen niveles jerárquicos definidos**

La empresa no cuenta con una estructura orgánico funcional definida.

- **Dualidad de funciones**

Como no se ha desarrollado una estructura orgánica funcional, la cual ayude a determinar las áreas a las cuales pertenecen cada uno de los empleados, muchas veces se incurre en una dualidad de actividades. Además, de que no se ha establecido un manual de funciones, donde se indique claramente las actividades que le compete tanto al personal de ventas, operativo y contable.

## **AREA DE MERCADEO**

- **No existe departamento de mercadeo**

Todos los planes de comercialización son manejados por la alta gerencia, y no se ha planteado estrategias de mercadeo.

- **No existen políticas de crédito definidas.**

La falta de políticas de crédito ha causado ciertos problemas con clientes, lo cual afecta de sobremanera el funcionamiento de la empresa.

## **AREA OPERATIVA**

- **No existe control de tiempo y movimientos sobre los trámites**

La falta de supervisión en la tramitología de desaduanización de mercaderías, causa problemas en el servicio y limita a seguir con dichos trámites, ya que verdaderamente no se sabe si los trámites están cumpliendo con sus actividades o no.

## **AREA DE FINANZAS**

- **Desorganización dentro del área**

No existe una planificación correcta y una estructuración adecuada en lo que respecta a sus planes de cuentas, lo cual ha causado cierto desorden dentro de dicha área.

## **AREA DE RECURSOS HUMANOS**

- **No existe un departamento de recursos humanos.**

Todas las actividades que debe ejecutar dicha área, son actualmente manejados por el área operativa de la empresa.

- **No existe programa de capacitaciones**

La empresa aún no ha desarrollado un programa anual de capacitación para sus trabajadores.

- **No existe sistemas de evaluación sobre el personal**

La empresa no ha determinado sistemas de evaluación hacia el personal, lo cual ayudaría a establecer sistemas de recompensas o sanciones.

Una vez que se ha establecido las debilidades, se procederá a utilizar el mismo procedimiento que se uso con las fortalezas, donde se asignará el mismo de calificación; es decir, de 0 a 10. Posteriormente, se determinará como cada debilidad impide en la consecución del factor de clave de éxito. Finalmente, se sacará el puntaje de cada debilidad para poder establecerlo en el cuadro de prioridad de debilidades.

En base a lo anterior, se elaborará la matriz de priorización de debilidades:

## MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES

		FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN EL SECTOR											
		Precio	Calidad del servicio	Lealtad de los clientes	Capacidad gerencial	Capacidad del personal	Tipo de servicios	Posición financiera de la empresa	Calidad de la flota de camiones	Participación de mercado	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b>	
<b>Importancia</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			
<b>NIVEL GERENCIAL</b>													
No existe un plan estratégico	0	0	4	9	0	5	7	0	9	<b>216</b>	<b>P1</b>		
No existe niveles jerárquicos definidos	0	0	0	9	6	0	0	0	0	<b>114</b>	<b>P6</b>		
Dualidad de funciones	0	0	0	8	7	0	0	0	0	<b>113</b>	<b>P7</b>		
No existe departamento de mercadeo	0	3	4	4	0	6	4	0	6	<b>182</b>	<b>P4</b>		
No existe políticas de crédito definidas	7	0	3	7	0	0	8	0	0	<b>201</b>	<b>P3</b>		
<b>OPERATIVA</b>													
No existe control de tiempos y movimientos sobre los tramitadores	0	6	4	0	6	0	0	0	0	<b>138</b>	<b>P5</b>		
<b>FINANZAS</b>													
Desorganización dentro del área	0	4	0	9	8	0	10	0	6	<b>212</b>	<b>P2</b>		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>													
No existe un departamento de RR.HH	0	0	0	7	8	0	0	0	0	<b>112</b>	<b>P8</b>		
No existe programa de capacitaciones	0	0	0	6	8	0	0	0	0	<b>104</b>	<b>P9</b>		
No existe sistemas de evaluación sobre el personal	0	0	0	4	5	0	0	0	0	<b>67</b>	<b>P10</b>		

Cuadro: N° 11

Fuente: Anàlisis FODA, Lideser Cia Ltda.

El cuadro N° 11 , nos permite determinar el orden de priorización de debilidades que posee la empresa LIDESER Cía. Ltda. A continuación, se detalla el cuadro de prioridades:

## **PRIORIZACION DE DEBILIDADES**

No existe un plan estratégico	<b>P1</b>
Desorganización dentro del área	<b>P2</b>
No existe políticas de crédito definidas	<b>P3</b>
No existe departamento de mercadeo	<b>P4</b>
No existe control de tiempos y movimientos sobre los tramitadores	<b>P5</b>
No existe niveles jerárquicos definidos	<b>P6</b>
Dualidad de funciones	<b>P7</b>
No existe un departamento de RR.HH	<b>P8</b>
No existe programa de capacitaciones	<b>P9</b>
No existe sistemas de evaluación sobre el personal	<b>P10</b>

Cuadro: N° 12

Fuente: Análisis FODA

Una vez que se ha determinado las fortalezas y debilidades de la empresa; a continuación, se desarrollará la matriz de evaluación del análisis interno, con el objetivo de conocer el nivel de competitividad que posee la empresa en el mercado.

### **2.3.1.4 Matriz de evaluación del análisis interno (EAI)**

Para elaborar dicha matriz, se seleccionará las diez principales fortalezas y debilidades definidas anteriormente, donde se ponderara cada una de las calificaciones.

Una vez tomadas las fortalezas y debilidades, se las evaluará por medio de una escala de calificación, la cual esta comprendida del 1 al 4. Donde las fortalezas más importantes se les asignará una calificación de 4 y a las menos importantes 3; en cuanto, a las debilidades menos importantes se les asignará una calificación de 2 y a las más importantes 1. Finalmente, se realiza la sumatoria de cada uno de ellas y se podrá determinar la competitividad de la empresa.

## **MATRIZ DE EVALUACION DEL ANALISIS INTERNO (EAI)**

Listado de Fortalezas y Debilidades	Calificación Total	Calificación Ponderada	Evaluación dela Importancia	Efectividad Ponderada
<b>FORTALEZAS:</b>				
Planificación del proceso operativo	338	0,1	4	0,4
Ventas Personalizadas	329	0,09	3	0,27
Control en la transportación	328	0,08	4	0,32
Supervisión adecuada y oportuna	257	0,08	4	0,32
Posición Financiera	256	0,07	3	0,21
Valor agregado	218	0,07	4	0,28
Fidelidad aceptable hacia la empresa	185	0,06	3	0,18
Incremento en sus activos fijos	166	0,05	3	0,15
Apertura al cambio	128	0,05	3	0,15
Rotación del personal	126	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>				
No existe un plan estratégico	216	0,05	1	0,05
Desorganización dentro del área	212	0,05	1	0,05
No existe políticas de crédito definidas	201	0,04	1	0,04
No existe departamento de mercadeo	182	0,04	1	0,04
No existe control de tiempos y movimientos sobre los tramitadores	138	0,03	2	0,06
No existe niveles jerárquicos definidos	114	0,03	1	0,03
Dualidad de funciones	113	0,02	2	0,04
No existe un departamento de RR.HH	112	0,02	1	0,02
No existe programa de capacitaciones	104	0,01	2	0,02
No existe sistemas de evaluación sobre el personal	67	0,01	2	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>3790</b>	<b>1</b>		<b>2,8</b>

Cuadro: N° 13

Fuente: Priorización de fortalezas y debilidades Lideser Cía. Ltda.

El valor de 2,80 obtenido en la matriz de evaluación interno, nos indica que la empresa LIDESER Cía. Ltda., se encuentra en un nivel competitivo medio. Donde, todas sus fortalezas deben ser utilizadas para conseguir sus objetivos propuestos, y sus debilidades deben ser corregidas a tiempo para evitar problemas a largo plazo.

### **2.3.2 Matriz de Priorización del análisis externo (PAE)**

La matriz de priorización del análisis externo, nos permitirá priorizar las oportunidades y amenazas más importantes en la venta de servicios de comercio exterior y transporte, las cuales se han generado en el ámbito externo.

#### **2.3.2.1 Oportunidades de la empresa Lideser Cía. Ltda.**

Son aquellos factores externos positivos que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de los objetivos y desarrollar aún más la empresa.

#### **MICROAMBIENTE**

##### **Clientes**

- Crecimiento del sector exportador e importador**

A medida que el sector de comercio exterior crece en el ámbito interno, las oportunidades de desarrollo para la empresa son mayores.

- Desarrollo de nuevos servicios**

En base a las exigencias y necesidades de los usuarios, el mercado seguros es una oportunidad de crecimiento para la empresa.

##### **Competencia**

- Barreras altas de entrada en el servicio de transporte.**

Debido al alto nivel de inversión que se requiere para ingresar al mercado de servicios de transporte, esta constituye una barrera limitante para la entrada de nuevos competidores dentro de este tipo de servicio.

## **Intermediarios**

- **Alianzas Estratégicas.**

El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas dedicadas a ofrecer servicios de comercio exterior, en ciudades en las cuales la empresa no cuenta con trámites propios para la desaduanización de bienes.

- **Formar convenios con empresas de transporte**

Establecer alianzas con empresas de transporte con la finalidad de que estos ayuden a distribuir los bienes importados cuando la empresa no se abastece a distribuirlos.

## **Proveedores**

- **Ampliación de la cartera de proveedores**

Tratar de establecer una cartera de proveedores más amplia (internet, seguros) y más competitiva en precios, siempre y cuando brinden un servicio óptimo.

## **MACROAMBIENTE**

### **Factores Económicos**

- **Apoyo del Gobierno para el acceso de créditos**

El Gobierno apoye a las pequeñas y medianas empresas de servicios de comercio exterior y transporte, mediante el otorgamiento de líneas de crédito a tasas de interés y a un tiempo plazo conveniente para la ampliación del giro del negocio.

### **Factores Político-Legales**

- **Apoyo del Gobierno para las importaciones**

La reducción de aranceles en ciertos productos agrícolas, materias primas e insumos permiten dinamizar el sector de comercio exterior.

- **Establecimiento de políticas de comercio exterior e inversiones**

El Gobierno a través del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), se encuentran implementando políticas que impulsen las relaciones comerciales del país con el exterior.

### **Factores Culturales**

- **Comportamiento de compra de los consumidores**

El consumismo es cada vez más alta a nivel mundial, y nuestro país no ha sido la excepción a ello; lo cual es extremadamente bueno para el ámbito exportador e importador.

#### **2.3.2.2 Amenazas para la empresa Lideser Cía. Ltda.**

Son aquellos factores negativos externos a la empresa, las cuales pueden atentar contra el funcionamiento de ésta si no se diseñan estrategias adecuadas para enfrentarlas.

## **MICROAMBIENTE**

### **Clientes**

- **Pérdida de clientes**

Un mal servicio y un retraso en la entrega de la mercadería, son aspectos que pueden causar la pérdida de clientes para la empresa.

### **Competencia**

- **Ingreso de nuevos competidores.**

Se presenta exclusivamente en la línea de servicios de comercio exterior, ya que si se generaría un mayor crecimiento en dicho ámbito en un futuro cercano; ésta sería una oportunidad para muchos pero una gran amenaza para las actuales empresas.

- **Pérdida de la ventaja comparativa**

La ventaja comparativa de su nueva flota de camiones, se la puede perder si la empresa no tuviere los suficientes ingresos para poder pagarlo dentro del tiempo estipulado.

### **Intermediarios**

- **Pérdida de alianzas estratégicas**

Si la empresa no tuviere la colaboración y el apoyo en los trámites de desaduanización con otras empresas en puntos clave a nivel nacional, sería muy difícil que se pueda coordinar efectivamente el proceso operativo.

## **Proveedores**

- **Incremento en los servicios básicos y seguros**

El alza en los costos de servicios básicos y seguros, causarían un incremento en sus gastos administrativos, lo cual afectarían de forma directa a la empresa.

## **MACROAMBIENTE**

### **Factores Económicos**

- **Paralización en el aparato productivo**

Por falta de créditos internacionales, el sector productivo se vería afectado y consecuentemente esto sería perjudicial para el comercio exterior.

- **Falta de planificación macroeconómica**

Las variables macroeconómicas son establecidas exclusivamente para el corto tiempo, lo cual no permite planificar las operaciones en el sector para el largo plazo.

### **Factores Político-Legales**

- **Desacuerdos bilaterales.**

La posible cancelación de las preferencias arancelarias y la no renovación del ATPDA, afectarían directamente al sector exportador ecuatoriano.

- **Inestabilidad Política**

Las pugnas políticas, no permiten que se establezcan leyes adecuadas y oportunas.

### **Factores Culturales**

- **Inseguridad**

Los asaltos en las carreteras nacionales causados por antisociales, constituyen una pérdida económica para las empresas.

#### **2.3.2.2 Factores de evaluación en el sector.**

Son aquellos factores que permiten definir la importancia de las oportunidades y amenazas dentro del sector, entre estos se encuentran

<b>Factores de evaluación en el sector</b>	<b>Importancia</b>
Crecimiento del sector	10
Clientes	9
Competencia	8
Fuerzas económicas	7
Fuerzas políticas	6
Competidores Potenciales	5
Intermediarios	4
Proveedores	3

Cuadro N° 14

Fuente: Análisis externo del sector

Una vez que se ha definido los factores de evaluación, se calificará a cada uno de ellos, utilizando una escala del 0 al 10; esta calificación nos permite conocer como favorecen o impiden las oportunidades o amenazas para la consecución de dichos factores.

#### **2.3.2.3 Matriz de Priorización del análisis externo**

El procedimiento que se utilizará para realizar dicha matriz, será la misma que se empleo en la matriz de evaluación de fortalezas y debilidades internas.

## MATRIZ DE PRIORIZACION DEL ANALISIS EXTERNO (PAE)

### OPORTUNIDADES

		FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN EL SECTOR									
		Crecimiento del segmento	Clientes	Competencia	Fuerzas económicas	Fuerzas políticas	Competidores potenciales	Intermediarios	Proveedores	TOTAL	PRIORIDAD
<b>Importancia</b>		10	9	8	7	6	5	4	3		
<b>MICROAMBIENTE</b>											
<b>CLIENTES</b>											
Crecimiento del sector exportador importador	9	8	8	7	6	7	5	2	372	P1	
Desarrollo de nuevos servicios	6	7	7	0	0	6	0	0	209	P7	
<b>COMPETENCIA</b>											
Barreras de entrada en el servicio de transporte	0	2	9	0	0	0	3	0	102	P9	
<b>INTERMEDIARIOS</b>											
Alianzas Estratégicas	8	5	7	0	0	4	8	0	233	P5	
Formar convenios con empresas de transporte	7	5	7	0	0	3	8	0	218	P6	
<b>PROVEEDORES</b>											
Ampliación de cartera de proveedores	0	4	0	0	0	0	0	8	60	P10	
<b>MACROAMBIENTES</b>											
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>											
Apoyo del Gobierno para acceso de créditos	9	7	9	8	7	8	0	0	363	P2	
<b>FACTORES POLITICO-LEGALES</b>											
Apoyo del gobierno a las importaciones	8	8	9	7	8	7	0	0	356	P3	
Establecimiento de políticas de comercio exterior e inversiones	8	7	7	0	8	6	0	0	277	P4	
<b>FACTORES CULTURALES</b>											
Comportamiento de compra de los consumidores	7	0	5	0	0	4	0	0	130	P8	

Cuadro N° 15

Fuente: Análisis FODA

Esta matriz permite establecer el orden de las prioridades de las oportunidades del ámbito externo del sector, donde la primera se la define como la que tiene mayor incidencia sobre los factores de evaluación.

### **MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES**

Crecimiento del sector exportador importador	<b>P1</b>
Apoyo del Gobierno para acceso de créditos	<b>P2</b>
Apoyo del gobierno a las importaciones	<b>P3</b>
Establecimiento de políticas de comercio exterior e inversiones	<b>P4</b>
Alianzas Estratégicas	<b>P5</b>
Formar convenios con empresas de transporte	<b>P6</b>
Desarrollo de nuevos servicios	<b>P7</b>
Comportamiento de compra de los consumidores	<b>P8</b>
Barreras de entrada en el servicio de transporte	<b>P9</b>
Ampliación de cartera de proveedores	<b>P10</b>

Cuadro N° 16  
Fuente: Análisis FODA

## MATRIZ DE PRIORIZACION DEL ANALISIS EXTERNO (PAE)

### AMENAZAS

		FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN EL SECTOR										
		Crecimiento del segmento	Clientes	Competencia	Fuerzas económicas	Fuerzas políticas	Competidores potenciales	Intermediarios	Proveedores	TOTAL	PRIORIDAD	
<b>Importancia</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>				
<b>MICROAMBIENTE</b>												
<b>CLIENTES</b>												
Pérdida de clientes	7	0	6	0	0	3	0	0	133	P7		
<b>COMPETENCIA</b>												
Ingreso de nuevos competidores	0	8	10	0	0	10	6	5	241	P4		
Pérdida de la ventaja comparativa	7	4	7	0	0	3	0	0	177	P6		
<b>INTERMEDIARIOS</b>												
Pérdida de alianzas estratégicas	0	5	0	0	0	3	5	3	89	P9		
<b>PROVEEDORES</b>												
Incremento de servicios básicos y seguros	0	4	0	0	0	3	4	6	85	P10		
<b>MICROAMBIENTES</b>												
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>												
Paralización en el aparato productivo	8	6	8	4	3	4	3	0	276	P1		
Falta de planificación macroeconómica	8	6	7	4	2	4	2	0	258	P3		
<b>FACTORES POLITICO-LEGALES</b>												
Desacuerdos bilaterales	7	8	5	4	6	3	0	0	261	P2		
Inestabilidad política	5	4	5	0	6	2	3	0	184	P5		
<b>FACTORES CULTURALES</b>												
Inseguridad	3	4	3	0	0	2	5	0	120	P8		

Cuadro N° 17

Fuente: Análisis FODA

La matriz de priorización nos permite determinar las oportunidades y amenazas del ambiente externo del sector, con el propósito de conocer cuales son las que tienen mayor incidencia sobre los factores de evaluación; la cual se encuentra establecida en orden ascendente:

### **MATRIZ DE PRIORIZACION DE AMENAZAS**

Paralización en el aparato productivo	<b>P1</b>
Desacuerdos bilaterales	<b>P2</b>
Falta de planificación macroeconómica	<b>P3</b>
Ingreso de nuevos competidores	<b>P4</b>
Inestabilidad política	<b>P5</b>
Pérdida de la ventaja comparativa	<b>P6</b>
Pérdida de clientes	<b>P7</b>
Inseguridad	<b>P8</b>
Pérdida de alianzas estratégicas	<b>P9</b>
Incremento de servicios básicos y seguros	<b>P10</b>

Cuadro N° 18  
Fuente: Análisis FODA

Luego de haber definido las priorizaciones tanto de las oportunidades como de las amenazas de la empresa; a continuación, se elaborará la matriz de evaluación del análisis externo. Esta matriz nos ayudará a conocer el grado de atractividad del mismo.

#### **2.3.2.4 Matriz de evaluación del análisis externo (EAE)**

La matriz de evaluación del análisis externo se la elaborará al igual que la matriz de evaluación interna (EAI), donde se seleccionará las diez oportunidades y amenazas con sus respectivas calificaciones, tomadas de la matriz PAE; para posteriormente ponderarlas.

El sistema de evaluación que se utilizará será mediante una escala del 1 al 4. Las oportunidades más importantes se les asignarán una calificación de 4 y a las menos importantes 3. En cuanto a las amenazas se les asignará una calificación de 2 a las menos

importantes y 1 a las más importantes. Por último, se realizará la sumatoria de cada una de ellas y de esa manera poder determinar el grado de atractividad del ambiente externo que posee la empresa.

<b>Listado de Fortalezas y Debilidades</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Evaluación dela Importancia</b>	<b>Efectividad Ponderada</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>				
Crecimiento del sector exportador importador	372	0,09	4	0,36
Apoyo del Gobierno para acceso de créditos	363	0,08	4	0,32
Apoyo del gobierno a las importaciones	356	0,07	4	0,28
Establecimiento de políticas de comercio exterior e inv.	277	0,07	4	0,28
Alianzas Estratégicas	233	0,06	3	0,18
Formar convenios con empresas de transporte	218	0,05	3	0,15
Desarrollo de nuevos servicios	209	0,05	4	0,2
Comportamiento de compra de los consumidores	130	0,03	3	0,09
Barreras de entrada en el servicio de transporte	102	0,03	3	0,09
Ampliación de cartera	60	0,02	3	0,06
<b>AMENAZAS:</b>				
Paralización en el aparato productivo	276	0,06	1	0,06
Desacuerdos bilaterales	261	0,07	1	0,07
Falta de planificación macroeconómica	258	0,05	2	0,1
Ingreso de nuevos competidores	241	0,05	1	0,05
Inestabilidad política	184	0,05	1	0,05
Pérdida de la ventaja comparativa	177	0,04	1	0,04
Pérdida de clientes	133	0,05	1	0,05
Inseguridad	120	0,03	2	0,06
Pérdida de alianzas estratégicas	89	0,03	1	0,03
Incremento de servicios básicos y seguros	85	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>4144</b>	<b>1</b>		<b>2,56</b>

Cuadro N° 19

Fuente: Priorización de oportunidades y amenazas

El valor de 2,56 obtenido en la matriz (EAE), indica que existen tanto oportunidades como amenazas, por lo tanto se encuentra en un ambiente externo medio.

#### 2.3.2.5 Análisis del Diamante de Porter

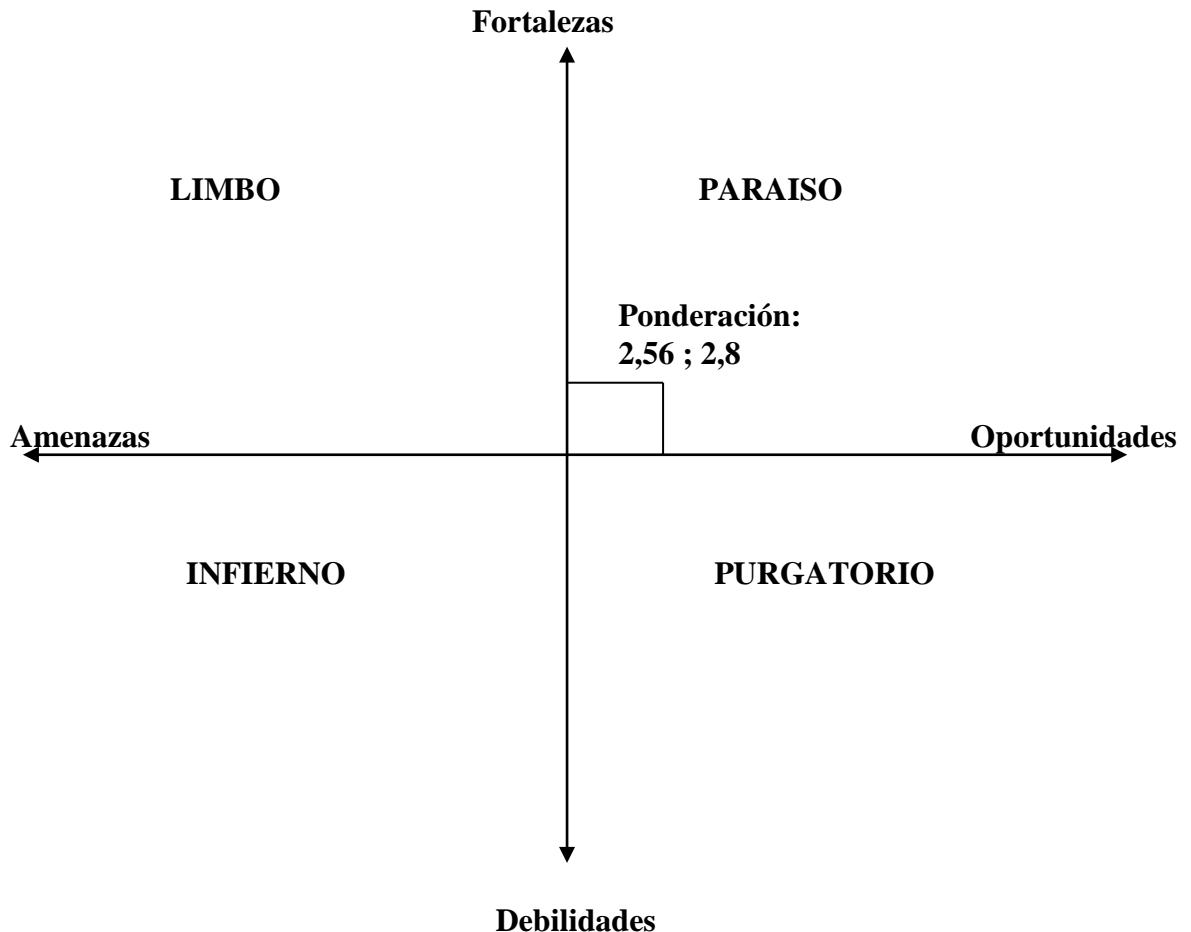


Gráfico N° 7  
Fuente: LIDESER

En función de lo explicado anteriormente, en el análisis del diamante de Porter la posición de la compañía se encuentra en el primer cuadrante, pues a la final se tienen mayores fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas; es decir, nos encontramos en el “Paraíso”.

## **CAPITULO III**

### **PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL**

Una vez analizada y determinada la situación actual de la empresa LIDESER Cía. Ltda., evaluadas sus fortalezas y debilidades en el ambiente interno, como sus oportunidades y amenazas en el ambiente externo, se procederá a establecer la estrategia de negocio y plan operativo de la empresa. Consecuentemente, esto nos permitirá definir e implementar estrategias operativas a largo plazo y de esa manera poder competir exitosamente.

Mediante la elaboración de planes funcionales, definición de políticas y valores organizacionales, y un énfasis en la integración del negocio, conseguiremos:

- Definir y comunicar la visión empresarial
- Elaborar y declarar la misión
- Establecer una cultura organizacional
- Fijar objetivos institucionales
- Determinar las estrategias para la consecución de los objetivos
- Implementar el plan estratégico en las actividades diarias de la compañía.

#### **3.1 VISION**

La visión empresarial se encuentra definida en como la organización se ve en un futuro cercano, que desea alcanzar y como quiere ser. En base a este enunciado, la empresa LIDESER Cía. Ltda., ha considerado necesario la declaración de su visión, la cual será formulada para un lapso de tiempo de 5 años.

## **Visión de la empresa Lideser Cía. Ltda.**

“La empresa Lideser Cía. Ltda. pretenderá liderar el mercado de servicios logísticos y aduaneros, fortaleciendo día a día las necesidades del cliente convirtiéndonos en su socio estratégico y de esta manera fomentar el desarrollo del país”

### **3.2MISION**

La misión de la empresa esta formulada en función a las intenciones de la empresa, sus productos y las necesidades principales de los clientes que se propone a satisfacer.

### **Misión de la empresa Lideser Cía. Ltda.**

“Brindar servicios logísticos y aduaneros de calidad, satisfaciendo cada día de mejor manera las necesidades del cliente optimizando sus recursos”

### **3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional, es uno de los cimientos fundamentales para que la organización llegue a ser más competitiva, la cual debe ser practicada por los individuos que la conforman, y hagan de ésta su forma de comportamiento.

#### **3.3.1 Valores Corporativos**

Los valores corporativos de la empresa están fundamentados en creencias, principios y reglas que rigen el pensamiento y la conducta organizacional; en si, cual va a ser “la filosofía de la empresa”.

Entre los valores, que regulan la gestión de la empresa Lideser Cía. Ltda., podemos citar los siguientes:

- **Respeto.** Se procurará que exista un trato cordial tanto dentro del ambiente laboral como en las relaciones comerciales.
- **Ética y Honestidad.** La empresa debe distinguir entre lo que está bien y lo que no, a través de la fidelización de sus clientes y del nivel de retención de sus colaboradores.
- **Calidad y excelencia en el trabajo.** Desempeñar con ética profesional y responsabilidad en todas nuestras actividades, y perseverar en los objetivos empresariales hasta conseguirlos, trabajando con responsabilidad, fe y optimismo.
- **Solidaridad y reconocimiento.** Formar y capacitar permanentemente a los colaboradores internos para que entreguen a la empresa su máximo potencial y establecer un plan de reconocimientos para gratificar al recurso humano.
- **Satisfacción del cliente.** Brindar un servicio post venta e investigar continuamente lo que el cliente realmente desea, logrando su fidelización a través de las necesidades de sus clientes y convertir a LIDESER Cía. Ltda. en su socio estratégico.
- **Responsabilidad Social.** Mediante la oferta de sus servicios, contribuir en la generación de puestos de trabajo de forma directa e indirectamente en la contratación de servicios de transporte de carga para aquellas rutas que no pueden ser cubiertas con su flota.

### **3.3.2 Políticas institucionales**

Para que las políticas institucionales tengan éxito dentro de la organización, es necesario que éstas sean formuladas en términos de actividades de Gerencia, Operativas, Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, las cuales puedan ser aplicadas en toda la organización o a nivel funcional.

Entre las principales políticas definidas por la alta gerencia de la empresa se encuentran:

- La hora de ingreso de su personal operativo y administrativo a sus labores diarias será a las 08H00.
- Cada jefe departamental deberá entregar un informe mensual de sus actividades.
- No está permitido realizar trabajos por cuenta propia de los trabajadores.
- Los trabajadores no podrán realizar actividades personales durante horas hábiles.
- El departamento operativo ejercerá control efectivo y permanente a los transportistas a través del sistema de rastreo CARLINK.
- Las ventas a crédito se realizarán con un plazo máximo de 1 mes.
- El personal operativo deberá reportar diariamente novedades en las gestiones de desaduanización.
- Las cobranzas realizadas en el día se reportaran inmediatamente y deberán ser depositados dentro de las próximas 24 horas.
- Los pagos a los proveedores se efectuarán los días viernes de cada semana entre las 15H00 y las 17H30.
- Todos los permisos que se concedan al personal serán descontados de sus vacaciones.
- Toda vacante será llenada por concurso interno de merecimientos.
- Todos los trabajadores deberán recibir al menos un curso de actualización anualmente.

### **3.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Los objetivos institucionales de la empresa LIDESER CIA LTDA, se encuentran definidos en función de los siguientes aspectos:

**En función al ámbito:**

- Globales
- Funcionales
- Individuales

**En función al tiempo planificado:**

- De largo plazo
- De mediano plazo
- De corto plazo

**En función, al impacto:**

- De solución de problemas:
- Innovadores
- Rutinarios

En base a estos factores, los objetivos institucionales de la empresa LIDESER Cía. Ltda., deben ser reforzados y sobre todo plasmados en el plan estratégico. Por consiguiente, se ha determinado establecer objetivos estratégicos por áreas operativas. Consecuentemente, dichos objetivos permitirán establecer indicadores de control, responsables de ejecución y comprobar su cumplimiento en el tiempo fijado.

Para definir los objetivos estratégicos y operativos; a continuación, se detallan los elementos que se utilizarán para el desarrollo de los mismos:

- Situación detectada: falencia que se desea corregir
- Objetivos: lo que se quiere alcanzar
- Indicador de control: Verificador de cumplimiento
- Documento: Medio en el cual se reflejan los resultados
- Responsable: Área o persona quien se encargara de ejecutarlo
- Metas: Medios para alcanzar los objetivos.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LIDESER CIA LTDA.

SITUACION DETECTADA	OBJETIVOS	INDICADOR DE CONTROL	DOCUMENTO	RESPONSABLE	METAS
<b>OPERATIVOS:</b> <b>FINANCIEROS</b>					
Reestructuración en sus planes de cuentas	Obtener estados financieros oportunos y certeros hasta abril 2009	Paquete de Contabilidad adaptado a las exigencias de la empresa	Sistema Micro3	Gerencia General * Jefe Área Financiera	* Reorganizar completamente sus planes de cuentas hasta abril 2009
Indice de recuperación de cartera alto	Disminuir el índice de días de cobro de cartera de 45 días a 30 días promedio.	Índices Financieros (Tratar de mantener un índice de cobro no mayor a 30 días plazo)	Estados Financieros	* Centro de Recuperación de Cartera	* Reducir el índice de días de cobro a: 40 días a abril 2009 35 días a septiembre 2009 30 días a febrero 2010
Implementación de controles internos	Controlar eficientemente cada uno de las cuentas del activo hasta abril 2009	Establecer controles en un manual de operaciones (Ejecutar el manual en un 100%)	Manual de funciones	* Jefe financiero	Evitar desvíos de fondos a través de cobranzas, cuentas y doc. Por cobrar
Indefinición de márgenes de utilidad	Generar un margen estable de utilidad anual del 20% neto sobre la inversión	Índice financiero de rentabilidad sobre la inversión (Tratar de alcanzar un índice de rentabilidad mayor al 10%)	Estados financieros	* Gerencia General	* Estabilizar los gastos fijos * Hacer alianzas estratégicas con proveedores del mismo servicio * Incrementar la cartera de clientes hasta mayo 2009

<b>MERCADEO</b>					
No existe el departamento de Mercadeo	Crear el departamento de mercadeo hasta marzo 2009	Departamento de mercadeo en funcionamiento a partir abril del 2009 (Tratar de cumplir en el 100% los objetivos de dicha área) ( Tratar de satisfacer en un 100% la demanda insatisfecha)	Orgánico estructural y funcional de la empresa	Gerencia General	* Ejecutar el orgánico estructural establecido hasta enero 2009 * Definir las funciones del departamento hasta febrero 2009 * Seleccionar y contratar a un profesional de mercadeo hasta marzo 2009
Desarrollo de servicio complementario	Implementación de servicios de seguros aduaneros generales	Estudio de mercado	Investigación de mercado	*Gerencia Gener. *Departamento mercadeo *Departamento financiero	* Analizar la rentabilidad del nuevo servicio hasta 1 de enero de 2010 * Ejecución el proyecto si es rentable hasta febrero 2010
Competidor mediano en sector de comercio exterior y transporte	Incrementar su participación de mercado hasta diciembre 2013	Participación del mercado (Tratar de aumentar un 5% anual la participación del mercado)	Plan y presupuesto anual de ventas y área operativa.	Área mercadeo Área operativa	Incrementar la participación de mercado al 5% para el año 2009 En un 5% adicional en el año 2010 En un 5% adicional en el año 2011 En un 5% adicional en el año 2012 En un 5% adicional en el año 2013

<b>AREA OPERATIVA</b>					
Ampliar la cobertura del servicio hacia los puertos más importantes del país aprovechando la integración que brinda la ruta  Manta Manaos	Incrementar la cartera de clientes	Cartera de clientes (Aumentar su cartera de clientes en un 5% anual)	Facturas de venta	Departamento Operativo Departamento Ventas	* Incrementar la cartera de clientes en un 5% anual hasta el año 2013
Establecer tiempos y movimientos de tramitación.	Control efectivo en la desaduanización de mercancías	Manual de operaciones (Ejecutar el manual en un 100%)	Documento de control de despacho de mercancías	Gerencia General Departamento Operativo	* Diseñar un manual de operaciones hasta marzo 2009  * Establecer un cronograma de despacho hasta abril 2009

<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
No existe el departamento de Recursos Humanos	Crear el departamento de recursos humanos hasta abril 2009.	Departamento de mercadeo en funcionamiento a partir de mayo 2009  (Tratar de cumplir en el 100% los objetivos de dicha área)	Orgánico estructural y funcional de la empresa	Gerencia General	* Definir las funciones del departamento hasta marzo 2009  * Seleccionar y contratar a un profesional de mercadeo hasta abril 2009
No existe sistemas de evaluación hacia el personal	Elaborar y poner en ejecución un manual de evaluación	Manual de evaluación del personal en aplicación hasta jun-09  ( Ejecutar el manual en un 100%)	Manual de evaluación	Departamento Recursos Humanos	* Diseñar el manual de evaluación hasta mayo 2009  * Implementar el manual hasta junio 2009
No existe programas permanentes de capacitación	Preparar el plan de capacitación del personal hasta junio 2009	Plan de capacitación en ejecución a partir de julio 2009  (Ejecutar el plan en un 100%)	Plan anual de capacitación	Gerencia General Departamento Recursos Humanos	* Elaborar el plan anual de capacitación hasta junio 2009  Ejecutar el plan desde jul-09

## **3.5 ESTRATEGIAS**

Se pretende establecer estrategias coherentes e integradoras de decisiones, con el propósito de captar un mayor numero de clientes y mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

### **3.5.1 Estrategias Genéricas**

Como se mencionó en el capítulo II (Análisis Situacional), las estrategias a utilizar durante la planificación estratégica, son estrategias basadas en aspectos competitivos, donde la empresa LIDESER Cía. Ltda., ha considerado necesario aplicar 2 tipos de ellas: “estrategia de diferenciación” para los servicios de comercio exterior y la estrategia de “liderazgo en costos” para el servicio de transporte.

#### **Estrategia de diferenciación aplicada a los servicios de comercio exterior.**

Lo que se busca mediante esta estrategia es que los servicios de comercio exterior que ofrece la empresa Lideser Cía Ltda, se diferencien de sus competidores, basado en un “atributo del servicio”, lo cual protege a la empresa frente a competidores directos y potenciales.

- **Frente a los competidores directos,** la diferenciación (**atributo del servicio**) de los servicios de comercio exterior, se caracteriza por:
  - ✓ Servicio personalizado por medio de una asesoría completa en reglamentos aduaneros y gestión de trámites ágiles gracias a sus agentes afianzados calificados.
  - ✓ Seguimiento continuo hasta completar toda la cadena logística, de esa manera si el cliente tiene alguna inquietud sobre el proceso operativo, éste podrá

conocerlo inmediatamente debido al control permanente que maneja la empresa. Consecuentemente, estos atributos, permiten aumentar la fidelidad de los clientes, disminuir la sensibilidad al precio e incrementar la rentabilidad de la empresa.

- **Frente a la entrada de competidores potenciales** al sector de servicios de comercio exterior, la empresa Lideser Cía. Ltda., ha logrado ganar la fidelidad de sus clientes debido a la calidad del servicio ofertado, lo cual significa una barrera de entrada a nuevos competidores.

### **Estrategia de liderazgo en costos aplicada al servicio de transporte**

De acuerdo a esta estrategia, la empresa Lideser Cía. Ltda., con su servicio de transporte, se encuentra en la capacidad de enfrentar tanto a sus competidores directos y potenciales debido a las siguientes razones:

En los primeros cuatro años de vida, la compañía logró alcanzar alrededor de 50 clientes fijos de los cuales 23 corresponden a grandes empresas, las que en el rubro transporte representaron el 97% de la facturación del año 2007.

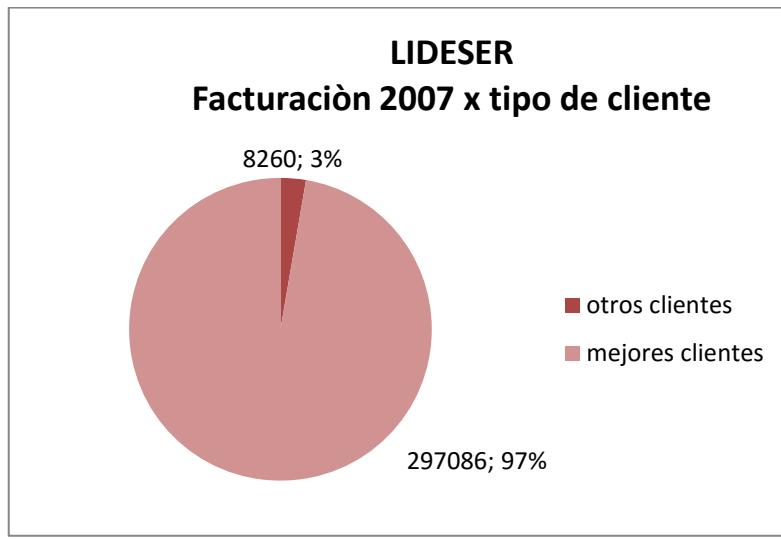


Gráfico N° 8  
Fuente: Lideser Cía. Ltda.

Basándose en la experiencia que tiene la empresa dentro del sector, solamente el grupo de sus principales clientes mantenía una demanda de unidades por mover desde el Puerto

de Guayaquil a Quito (importaciones) de 111 movimientos mensuales y de Guayaquil a Quito (exportaciones) de 56. Lo que significa que se estaba atendiendo el 12% de la demanda de este servicio con la unidad propia que disponía la empresa en ese entonces, mientras que el 88% restante era tercerizado o subcontratado.

Actualmente, con la inversión de tres unidades adicionales se llega a atender alrededor del 60% de la demanda disminuyendo de esta manera la subcontratación, con precios realmente competitivos, esto es:

Trayecto Guayaquil-Quito	\$ 550,00
Trayecto Quito- Guayaquil	\$380,00

Tomando en consideración dicha información, se plantea la siguiente estrategia:

- **Respecto a la competencia directa**, la empresa ofrece precios un poco más bajos que el resto de competidores debido a que posee su propia flota de camiones, ya que no utiliza intermediadores para la transportación de mercancías. Además, de que se mantiene un volumen de transacciones relativamente alto con algunas empresas y esto le permite abaratar costos.
- **En relación a la posible entrada de competidores potenciales** al sector de servicios de transporte, la fidelidad creada con los clientes por el “atributo del servicio”, ha permitido de igual manera generar una preferencia por el servicio de transporte otorgado por la empresa, ya que este último resulta de la demanda de servicios de comercio exterior; lo cual constituye una barrera de entrada a nuevos competidores. Además, a esto se suma el alto nivel de inversión que se requiere para poder competir en este mercado.

### **3.5.2 Estrategias de crecimiento**

El crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, donde toda organización debe aprovechar las oportunidades del producto-mercado. De esa manera, se logrará incrementar las ventas de la empresa y su cuota de mercado. Por consiguiente, la empresa Lideser Cía. Ltda., ha definido utilizar la acción estratégica de desarrollo de mercado y de producto, con la finalidad de intentar aumentar la venta de servicios en mercados actuales y nuevos.

**La estrategia de desarrollo de mercado**, se adapta perfectamente a los intereses de la empresa debido a que se busca abrir nuevos puntos de venta a nivel nacional; es decir, en ciudades estratégicas para el comercio exterior. Además, se pretende establecer un punto de venta en el nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito, con el propósito de ofrecer a los clientes una mayor capacidad de almacenamiento de bodegaje; lo cual ayudaría a satisfacer de mejor manera las exigencias de los usuarios. Conjuntamente se incluirá la estrategia de desarrollo de servicio para aumentar las ventas de la empresa mediante la creación de un nuevo servicio.

**Seguros aduaneros generales o específicos para garantizar las operaciones de desaduanización aduanera**, ya que los dueños de los depósitos aduaneros ya sean comerciales, públicos o privados e industriales requieren rendir garantías de estas clases ante la administración aduanera para garantizar los pagos suspendidos por derechos arancelarios y más impuestos internos por la importación y exportación de sus mercancías. Por lo tanto, el usuario de este tipo de regímenes aduaneros especiales, podría contratar toda la cadena de servicios del comercio exterior por la importación de mercancías acogidas a estos regímenes.

### **3.5.3 Estrategias funcionales**

Para cumplir con los objetivos estratégicos, la empresa debe ejecutar las siguientes estrategias funcionales:

## ESTRATEGIAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA LIDESER CIA LTDA

OBJETIVOS	ACCIONES				
	Gerencia General GG	Area Operativa AP	Area de Ventas (Mercadeo) AM	Area de Contabilidad (Financiero) AF	Area de Recursos Humanos RH
<b>Obtener estados financieros oportunos y certeros hasta abril 2009</b>	Aprobaciòn del nuevo plan de cuentas Inicia (I): abril 2009 Finaliza (F): abril 2009			* Determinar fallas en sus planes <b>I</b> enero 2009 <b>F</b> febrero 2009 * Establecer soluciones <b>I</b> marzo 2009 <b>F</b> marzo 2009 * Reestructuraciòn completa <b>I</b> abril 2009 <b>F</b> abril 2009	
<b>Disminuir el índice de días de cobro de cartera de 45 días a 30 días promedio.</b>	* Concordar con empresas el pago oportuno de las ventas por servicio <b>I</b> enero 2009 <b>F</b> enero 2009		* Establecer politicas de descuento por ventas al contado, por pronto pago y tasas de recargo por demora en los pagos <b>I</b> enero 2009 <b>F</b> enero 2009	* Realizar anàlisis y calificaciòn de cartera para otorgar crèditos <b>I</b> febrero 2009 <b>F</b> constante * Cobrar intereses sobre facturas vencidas <b>I</b> febrero 2009 <b>F</b> constante	

<b>Controlar eficientemente cada uno de las cuentas del activo hasta abril 2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar e implantar controles internos en el area financiera y de ventas.</li> </ul> <p>I marzo 2009 F abril 2009</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verificar constantemente que se realicen las cobranzas a tiempo y dar conocimiento de ello inmediatamente al area financiera por medio de reportes.</li> </ul> <p>I febrero 2009 F constantemente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Registro adecuada de toda y cada una de las transacciones y dar cumplimiento a lo establecido en relacion al deposito dentro de las proximas 24 horas.</li> </ul> <p>I febrero 2009 F constantemente</p>	
<b>Generar un margen estable de utilidad anual del 20% neto sobre la inversiòn</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño de plan de mercadeo para incrementar la cartera de clientes</li> </ul> <p>I febrero 2009 F mayo 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controlar gastos operativos y eliminar aquellos que no sean necesarios.</li> </ul> <p>I enero 2009 F constante</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer alianzas estrategicas con empresas que provean el mismo servicio</li> </ul> <p>I mayo 2009 F constante</p>					

<b>Crear el departamento de mercadeo hasta marzo 2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprobar el organico estructural y funcional I enero2009 F enero2009</li> <li>* Definir funciones del area de mercadeo I febrero 2009 F febrero 2009</li> <li>* Seleccionar y contratar un profesional en mercadeo I marzo 2009 F marzo 2009</li> </ul>				
<b>Implementaciòn de servicio de seguros aduaneros generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Toma de decisiones sobre el proyecto en base al analisis de mercadeo y financiero I enero 2010 F enero 2010</li> <li>* Ejecuciòn del proyecto una vez analizado I febrero 2010 F febrero 2010</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar un estudio profundo de mercadeo para la posible implantaciòn de un nuevo servicio I junio 2009 F septiembre 2009</li> <li>* Dar un analisis detallado sobre el estudio de mercadeo y presupuesto de ventas del nuevo servicio I octubre 2009 F noviembre 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analisis rentabilidad del proyecto I diciembre 2009 F enero 2010</li> <li>* Dar un informe completo a Gerencia General I enero 2010 F enero 2010</li> </ul>	

<b>Incrementar su participación de mercado hasta diciembre 2013</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar y ejecutar planes operativos con la finalidad de obtener un promedio aproximado sobre el numero de transacciones que se pueden realizar mensualmente.</li> </ul> <p>I enero 2009 F constante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar plan de mercadeo para incorporar nuevos clientes para servicios de comercio exterior y transporte en base a los reportes emitidos previamente por el area operativa.</li> </ul> <p>I junio 2009 F agosto 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Poner en ejecución el plan de mercadeo</li> </ul> <p>I agosto 2009 F diciembre 2009</p>		
<b>Ofrecer a los clientes un nuevo punto de venta y de almacenamiento de bodega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Toma de decisiones sobre el proyecto en base al analisis de mercadeo y financiero</li> </ul> <p>I mayo 2010 F mayo 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecución del proyecto una vez analizado junio 2010</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar un estudio del lugar para saber en que parte estaria ubicado exactamente el nuevo punto de venta.</li> </ul> <p>I julio 2009 F octubre 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar un presupuesto de ventas proyectado con el propósito de saber cuantos ingresos generaria la apertura de dicho punto de venta</li> </ul> <p>I noviembre 2009 F diciembre 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analizar si se dispone con los recursos necesarios para poder establecer dicho punto</li> </ul> <p>I enero 2010 F enero 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Estudiar la factibilidad de este.</li> </ul> <p>I febrero 2010 F marzo 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dar un informe completo a Gerencia General</li> </ul> <p>I abril 2010 F abril 2010</p>	

<b>Incrementar la cartera de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Toma de decisiones y ejecucion de la ampliacion I agosto 2009 F agosto 2009</li> <li>* Ejecucion de la ampliacion I septiembre 2009 F diciembre 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analizar los puntos estrategicos que favorecen al comercio exterior para captar un mayor numero de usuarios I febrero 2009 F marzo 2009</li> <li>* Presentar un informe detallado al area de ventas sobre los puntos en los cuales se ampliaria la cobertura del servicio. I abril 2009 F mayo 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar un estudio de mercado para ver que tan rentable resulta ser dicha ampliacion I junio 2009 F agosto 2009</li> </ul>		
<b>Control efectivo en la desaduanizacion de mercancias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño y establecimiento de un manual de funciones y operaciones de control de las actividades del area operativa. I febrero 2009 F marzo 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Poner en practica el manual de operaciones de control. I abril 2009 F constante</li> <li>* Realizar un cronograma de despacho de mercancias con el objetivo de establecer los tiempos y mov. en la tramitacion. I abril 2009 F constante</li> </ul>			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Emitir reportes sobre atrasos en la entrega de la mercancía o problemas en la tramitaciòn.</li> </ul> <p>I mayo 2009 F constante</p>			
<b>Crear el departamento de RR.HH hasta abril 2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir funciones del area de recursos humanos.</li> </ul> <p>I marzo 2009 F marzo 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Contratar a un profesional para dicha àrea</li> </ul> <p>I abril 2009 F abril 2009</p>				
<b>Elaborar y poner en ejecuciòn un manual de evaluaciòn hasta junio 2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprobar el manual de evaluacion sobre el personal y de funciones.</li> </ul> <p>I mayo 2009 F mayo 2009</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar un manual de funciones para el personal de dicha àrea</li> </ul> <p>I abril 2009 F mayo 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar un manual de evaluacion hacia el personal.</li> </ul> <p>I mayo 2009 F mayo 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Poner en practica el manual de funciones y de evaluacion</li> </ul> <p>I junio 2009 F constante</p>

<b>Preparar el plan de capacitaciòn del personal hasta junio 2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprobar el plan anual de capacitaciòn.</li> </ul> <p>I junio 2009</p> <p>F junio 2009</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaborar el plan anual de capacitaciòn</li> </ul> <p>I mayo 2009</p> <p>F junio 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecutar el plan de capacitaciòn</li> </ul> <p>I julio 2009</p> <p>F constante</p>
---	--	--	--	--	---

### **3.6 MAPA ESTRATEGICO**

El mapa estratégico resume la filosofía de la empresa Lideser Cía. Ltda., la misma que contiene:

- **Misión**, son las intenciones de la organización, su principal producto y las principales necesidades de los clientes que se propone a satisfacer.
- **Visión**, esta enfocada en como la empresa se ve en un futuro cercano, que desea alcanzar y como quiere ser.
- **Objetivos**, guías que dan direccionalidad a la empresa, los cuales están estrechamente relacionados con la visión empresarial.
- **Valores Corporativos**, principios, creencias y normas que regulan la gestión de la empresa.
- **Cultura Organizacional**, valores que apoyan a la consecución de la misión, visión y objetivos de la empresa Lideser Cía. Ltda.

## EMPRESA LIDESER CIA LTDA

### MAPA ESTRATEGICO



## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO DEL PLAN DE IMPLANTACION Y CONTROL**

#### **4.1 PLAN OPERATIVO.**

Definidas las estrategias que se aplicarán para alcanzar los objetivos empresariales, se establecerá el plan operativo de la empresa; el cual consiste en trasladar las estrategias funcionales en un cronograma de actividades, donde cada uno de los responsables deberá realizarlo bien sea en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se desarrollará el cuadro operativo detallando las actividades y los plazos que deber ser realizadas por los responsables de las mismas.

Para elaborar la matriz del plan operativo, se debe tomar en consideración las siguientes siglas:

- GG** Gerencia General
- AP** Departamento Operativo
- AM** Área de Mercadeo
- AF** Área Financiera
- RH** Recursos Humanos

## PLAN OPERATIVO DE LA EMPRESA LIDESER CIA LTDA

### **OBJETIVO:**

Obtener estados financieros oportunos y certeros

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010		2011		2012		2013	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic
Determinar fallas en sus planes	AF																				
Establecer soluciones	AF																				
Reestructuraciòn completa	AF																				
Aprobaciòn del nuevo plan.	GG																				

### **OBJETIVO:**

Disminuir el índice de cartera de días de 45 a 30 días promedio

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010		2011		2012		2013	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic
Concordar con empresas el pago oportuno de las ventas por servicio	GG																				
Establecer politicas de descuento por ventas al contado, por pronto pago y tasas de recargo por demora en los pagos	AM																				

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010		2011		2012		2013	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic
Realizar análisis y calificación de cartera para otorgar créditos	AF																				
Cobrar intereses sobre facturas vencidas	AF																				

### OBJETIVO:

Generar un margen estable de utilidad neta del 20% neto sobre la inversión.

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010		2011		2012		2013	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic
Controlar gastos operativos y eliminar aquellos que no sean necesarios.	AF																				
Diseño de plan de mercadeo para incrementar la cartera de clientes	AM																				
Establecer alianzas estratégicas con empresas que provean el mismo servicio	AM																				

**OBJETIVO:**

Controlar eficientemente cada uno de las cuentas de activo hasta mayo 2009

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010				2011			2012		
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic
Verificar constantemente que se realicen las cobranzas a tiempo y dar conocimiento de ello inmediatamente al area financiera por medio de reportes.	AM																						
Registro adecuada de toda y cada una de las transacciones y dar cumplimiento a lo establecido en relacion al deposito dentro de las proximas de las 24 horas.	AF																						
Diseñar e implantar controles internos en el area financiera y de ventas.	GG																						

**OBJETIVO:**

Crear el departamento de Mercadeo, hasta marzo 2009

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010		2011		2012		2013	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic
Aprobar el organico estructural y funcional	GG		■																		
Definir funciones del area de mercadeo	GG			■																	
Contratar a un profesional en mercadeo	GG				■																

**OBJETIVO:**

Implementaciòn de servicios aduaneros generales

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010		2011		2012		2013	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	ene	dic	ene	dic	ene	dic
Realizar un estudio profundo de mercadeo para la posible implantaciòn de un nuevo servicio	AM							■	■	■											
Dar un analisis detallado sobre el estudio de mercadeo y presupuesto de ventas del nuevo servicio	AM										■	■									
Analisis rentabilidad del proyecto	AF												■	■							

## **OBJETIVO:**

Incrementar su participación de mercado hasta diciembre 2013

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**OBJETIVO:**

Ofrecer a los clientes un nuevo punto de venta y de almacenamiento de bodegaje

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010												2011			
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic		
Realizar un estudio del lugar para saber en que parte estaria ubicado exactamente el nuevo punto de venta.	AM																												
Realizar un presupuesto de ventas proyectado con el propósito de saber cuantos ingresos generaría la apertura de dicho punto de venta	AM																												
Analizar si se dispone con los recursos necesarios para poder establecer dicho punto	AF																												
Estudiar la factibilidad de éste.	AF																												
Dar un informe completo a Gerencia General	AF																												
Toma de decisiones sobre el proyecto en base al análisis de mercadeo y financiero	GG																												
Ejecución del proyecto una vez analizado junio 2010	GG																												

**OBJETIVO:**

Incrementar la cartera de clientes

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010			2011		2012		2013	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	ene	dic	ene	dic	ene	dic	
Analizar los puntos estratégicos que favorecen al comercio exterior para captar un mayor numero de usuarios	AO																					
Presentar un informe detallado al area de ventas sobre los puntos en los cuales se ampliaría la cobertura del servicio.	AO																					
Realizar un estudio de mercado para ver que tan rentable resulta ser dicha ampliación	AM																					
Toma de decisiones y ejecución de la ampliación	GG																					
Ejecución de la ampliación	GG																					

**OBJETIVO:**

Control efectivo en la desaduanización de mercancías

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
ACTIVIDAD	Responsable	2009												2010	2011	2012	2013		
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	febrero	ene	dic	ene	dic
Diseño y establecimiento de un manual de funciones y operaciones de control de las actividades del área operativa.	GG																		
Poner en práctica el manual de operaciones de control.	AO																		
Realizar un cronograma de despacho de mercancías con el objetivo de establecer los tiempos y mov. en la tramitación.	AO																		
Emitir reportes sobre atrasos en la entrega de la mercancía o problemas en la tramitación.	AO																		

**OBJETIVO:**

Crear el àrea de recursos humanos hasta abril 2009

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
		2009												2010			2011		2012		2013	
ACTIVIDAD	Responsable	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic	
* Definir funciones del área de recursos humanos.	GG																					
* Contratar a un profesional para dicha àrea	GG																					

**OBJETIVO:**

Elaborar y poner en ejecucìon un manual de evaluaciòn hacia el personal hasta junio 2009

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
		2009												2010			2011		2012		2013	
ACTIVIDAD	Responsable	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	dic	ene	dic	ene	dic			
Diseñar un manual de funciones para el personal de dicha àrea																						
Diseñar un manual de evaluacion hacia el personal.																						

## **OBJETIVO:**

Preparar el plan de capacitaciòn del personal hasta junio 2009

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

## **4.2 CONTROL Y EVALUACION**

Detallado el plan operativo, se procederá a definir los medios, plazos y responsables designados a ejecutar cada una de las acciones, donde se evaluará el cumplimiento de los mismos. Consecuentemente, esto permitirá alcanzar con éxito la implementación del plan estratégico.

A continuación, se describe el cronograma de control y evaluación del plan operativo:

### **CONTROL Y EVALUACION DEL PLAN OPERATIVO DE LA EMPRESA LIDESER CIA LTDA**

<b>ACTIVIDADES A DESARROLLARSE</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL</b>	<b>FECHA DE EVALUACION</b>
Concordar con empresas el pago oportuno de las ventas por servicio	* Cartas de aceptación de empresas relacionadas * Índices Financieros	Enero 31, 2009
Aprobar el orgánico estructural y funcional	Orgánico estructural y funcional de la empresa	Febrero 01, 2009
Definir funciones del área de mercadeo	Orgánico funcional de la empresa	Marzo 01, 2009
Seleccionar y contratar un profesional en mercadeo	Departamento de mercadeo funcionando	Abri 01, 2009
Diseño y establecimiento de un manual de funciones y operaciones de control de las actividades del área operativa.	Manual de funciones y operaciones de control funcionando	Abri 01, 2009
Definir funciones del área de recursos humanos.	Orgánico funcional de la empresa	Abri, 01 2009
Contratar a un profesional para el área de RR.HH	Departamento de RR.HH funcionando	Abri, 01 2009
Aprobación del nuevo plan de cuentas	Estados Financieros y económicos	Abri 01, 2009

Diseñar e implantar controles internos en el area financiera y de ventas.	Manual de controles internos funcionando	Mayo 01, 2009
Aprobar el manual de evaluacion sobre el personal y de funciones.	Manual de evaluaciòn funcionando	Junio 31, 2009
Aprobar el plan anual de capacitaciòn.	Manual de capacitaciòn funcionando	Julio 31, 2009
Toma de decisiones y ejecucion de la ampliacion de nuevos puntos estrategicos	Proyecto de ampliacion presentado	Agosto 31, 2009
Ejecucion de la ampliaciòn	Proyecto de ampliacion aprobado	Septiembre 01, 2009
Toma de decisiones sobre el proyecto de seguros aduan. en base al analisis de mercadeo y financiero	Proyecto de mercadeo y finan. presentado	Enero 31, 2010
Ejecuciòn del proyecto una vez analizado	Proyecto de mercadeo y finan. aprobado	Marzo 01, 2010
Toma de decisiones sobre el proyecto de apertura de un nuevo punto de venta en base al anàlisis de mercadeo y financiero	Proyecto de prefactibilidad presentado	Mayo 31, 2010
Ejecuciòn del proyecto una vez analizado diciembre 2010	Proyecto de factibilidad aprobado	Diciembre 01, 2010

<b>RESPONSABLE</b>		
<b>Jefe Área Operativa</b>		
<b>ACTIVIDADES A DESARROLLARSE</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL</b>	<b>FECHA DE EVALUACION</b>
Diseñar y ejecutar planes operativos con la finalidad de obtener un promedio aproximado sobre el numero de transacciones que se pueden realizar mensualmente.	Planes operativos funcionando	Febrero 01, 2009 mensualmente
Analizar los puntos estratégicos que favorecen al comercio exterior para captar un mayor numero de usuarios	Informe operativo elaborado	Marzo 31, 2009
Realizar un cronograma de despacho de mercancías con el objetivo de establecer los tiempos y mov. en la tramitación.	Cronograma de despachos funcionando	Mayo 01, 2009 mensualmente
Emitir reportes sobre atrasos en la entrega de la mercancía o problemas en la tramitación.	Reportes de atrasos funcionando	Mayo 01, 2009 mensualmente
Poner en practica el manual de control en las operaciones de desaduanizaciòn	Manual de control de operaciones de desaduanizaciòn.	Mayo 01, 2009
Presentar un informe detallado al área de ventas sobre los puntos en los cuales se ampliaría la cobertura del servicio.	Reporte operativo presentado	Junio 01, 2009

<b>RESPONSABLE</b> <b>Jefe Departamento de Mercadeo y Ventas</b>		
<b>ACTIVIDADES A DESARROLLARSE</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL</b>	<b>FECHA DE EVALUACION</b>
Establecer politicas de descuento por ventas al contado, por pronto pago y tasas de recargo por demora en los pagos	Indices financieros	Febrero 01, 2009
Verificar constantemente que se realicen las cobranzas a tiempo y dar conocimiento de ello inmediatamente al area financiera por medio de reportes.	Cuentas por cobrar	Marzo 01, 2009 mensualmente
Diseño de plan de mercadeo para incrementar la cartera de clientes	Plan de mercadeo funcionando	Mayo 31, 2009 trimestralmente
Establecer alianzas estrategicas con empresas que provean el mismo servicio	Alianzas estratègicas funcionando	Junio 01, 2009
Diseñar plan de mercadeo para incorporar nuevos clientes para servicios de comercio exterior y transporte en base a los reportes emitidos previamente por el area operativa.	Plan de mercadeo para incorporar nuevos clientes presentado	Agosto 01, 2009 trimestralmente
Realizar un estudio de mercado para ver que tan rentable resulta la ampliaciòn de nuevos puntos estràegicos	Estudio de mercado presentado	Septiembre 01, 2009
Realizar un estudio profundo de mercadeo para la posible implantaciòn de un nuevo servicio	Estudio de mercado presentado	Octubre 01, 2009
Poner en ejecuciòn el plan de mercadeo para incorporar nuevos clientes	Plan de mercadeo para incorporar nuevos clientes funcionando	Noviembre 01, 2009

Realizar un estudio del lugar para saber en que parte estaría ubicado exactamente el nuevo punto de venta.	Estudio de pre factibilidad para la posible apertura de un nuevo punto de bodegaje y almacenamiento	Noviembre 01, 2009
Dar un análisis detallado sobre el estudio de mercadeo y presupuesto de ventas del nuevo servicio	Presupuesto de ventas proyectado y estudio de mercado.	Diciembre 01, 2009
Realizar un presupuesto de ventas proyectado con el propósito de saber cuantos ingresos generaría la apertura de dicho punto de venta	Presupuesto de ventas presentado	Enero 01, 2010

<b>RESPONSABLE</b> <b>Jefe Financiero</b>		
<b>ACTIVIDADES A DESARROLLARSE</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL</b>	<b>FECHA DE EVALUACION</b>
Determinar fallas en sus planes de cuentas	Estados financieros y económicos	Febrero, 2009
Realizar análisis y calificación de cartera para otorgar créditos	Evaluación de cartera	Febrero, 2009 mensualmente
Registro adecuada de toda y cada una de las transacciones y dar cumplimiento a lo establecido en relación al deposito dentro de las próximas de las 24 horas.	Cruce de cuentas con bancos clientes y proveedores.	Febrero, 2009 mensualmente
Controlar gastos operativos y eliminar aquellos que no sean necesarios.	Gastos operativos	Febrero, 2009 mensualmente
Establecer soluciones para sus planes de cuentas	Informes de auditoría presentados	Marzo 01, 2009
Cobrar intereses sobre facturas vencidas	Ingresos por intereses en ventas a crédito	Marzo 01, 2009

Reestructuraciòn completa planes de cuentas	Estados financieros y econòmicos	Abril 01, 2009
Analisis rentabilidad del proyecto para la implementaciòn de un nuevo servicio	Reporte de viabilidad del proyecto	Enero 01, 2010
Dar un informe completo a Gerencia General sobre el proyecto de apertura de un nuevo servicio	Informe de rentabilidad presentado	Enero 01, 2010
Analizar si se dispone con los recursos necesarios para poder establecer un nuevo punto de venta	Balance general	Febrero 01, 2010
Estudiar la factibilidad de un nuevo punto de venta	Analisis financiero emitido	Abril 01, 2010
Dar un informe completo a Gerencia General sobre el proyectado	Reporte de viabilidad del proyecto	Mayo 01, 2009

<b>RESPONSABLE</b>		
Jefe Recursos Humanos		
<b>ACTIVIDADES A DESARROLLARSE</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL</b>	<b>FECHA DE EVALUACION</b>
Diseñar un manual de funciones para el personal de dicha área	Manual de funciones presentado	Mayo 01, 2009
Diseñar un manual de evaluación hacia el personal.	Manual de evaluación presentado	Mayo 31, 2009 semestralmente
Poner en practica el manual de funciones y de evaluación	Manual de evaluación y funciones funcionando	Junio 01, 2009
Elaborar el plan anual de capacitación	Plan de capacitación anual elaborado	Junio 01, 2009
Ejecutar el plan de capacitación	Plan de capacitación funcionando	Julio 01, 2009 trimestralmente

#### 4.3 PRESUPUESTO

El presupuesto operativo de la empresa Lideser Cía. Ltda., se elaborará en función a los objetivos planteados en el plan operativo y estratégico, donde se considerará todos los factores operativos y financieros. El éxito para alcanzar eficazmente dicho presupuesto dependerá directamente de cómo la empresa vaya cumpliendo con sus responsabilidades en cuanto al proyecto de adquisición de tres unidades adicionales de transporte para carga, ya que dicha inversión es de gran importancia para la compañía debido a que se espera que éste genere un mayor volumen de transacciones.

<b>PROYECTO:</b>				
<b>AMPLIACION FLOTA TRANSPORTE</b>	Precio Unitario	Sub Total	IVA	<b>TOTAL</b>
Tractocamiones 45 TN + HUNTER	153.946,88	461.840,64	55.420,88	517.261,52

#### PLAN DE INVERSIONES

##### EMPRESA: LIDESER CIA LTDA

	INVERSION		
	REALIZADA	PROYECTO	TOTAL
		FASE PREOPERATIVA	
		USD	4
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>			
Terreno	0,00	0,00	0,00
Fomento Agrícola	0,00	0,00	0,00
TRACTOCAMIONES 45 TN+HUNTER	126.908,91	461.840,64	<b>588.749,55</b>
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>			
<b>SUBTOTAL</b>	<b>142.504,05</b>	<b>461.840,64</b>	<b>604.344,69</b>

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	USD		
Gastos Preoperativos		0,00	0,00
Intereses Preoperativos		0,00	0,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)		0,00	0,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.765,65</b>	<b>0,00</b>	<b>1.765,65</b>

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Capital de Trabajo Operativo	99.872,16	41.554,50	141.426,66
Capital de Trabajo Administraciòn y ventas		19.167,83	19.167,83
<b>SUBTOTAL</b>	<b>99.872,16</b>	<b>60.722,33</b>	<b>160.594,49</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>INVERSION TOTAL (USD)</b>	244.141,86	503.395,14	<b>747.537,00</b>
<b>CAPITAL (AMORTIZACION) PREOPERACIONAL</b>		0,00	0,00
<b>POR FINANCIAR</b>		<b>503.395,14</b>	

- FINANCIAMIENTO:**

<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>PREOPERATIVO</b>
	<b>4</b>
<b>FINANCIAMIENTO PROPIO</b>	43.395,14
Plan de Inversiones	<b>43.395,14</b>
Capital (Amortizaciòn) Preoperacional	
<b>FINANCIAMIENTO TERCEROS</b>	
Crèdito de proveedores	0,00
Crèdito Instituciones Financieras 1	<b>460.000,00</b>
Crèdito Instituciones Financieras 2	0,00
Crèdito Instituciones Financieras 3	0,00
<b>SUBTOTAL</b>	460.000,00
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>503.395,14</b>

- CALCULO DE DEPRECIACIONES, MANTENIMIENTO Y SEGUROS.**  
**(VALOR DE ADQUISICION)**

	<b>INVERSIONES</b>				
	<b>DEPREC</b>	<b>MANTENIM</b>	<b>SEGUROS</b>	<b>DEPREC</b>	<b>MANTENIM</b>
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>PORCENTAJE</b>			<b>USD</b>	
Terreno	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00
Fomento Agricola	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00
TRACTOCAMIONES 45 TN + HUNTER	16,67%	3,00%	3,50%	98.124,93	17.662,49
					20.606,23

• **CAPITAL DE TRABAJO:**

<b>Factor Caja (ciclo de caja) días</b>	<b>52</b>
---	-----------

	<b>VALOR USD</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	
Materiales Directos	97.200,00
Materiales indirectos	0,00
Suministros y Servicios	63.811,81
Mano de obra directa	74.004,48
Mano de obra indirecta	9.600,00
Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)	38.268,72
Otros costos indirectos	4.800,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>287.685,01</b>
Requerimiento diario	799,13
Requerimiento ciclo caja	41.554,50
Inventario inicial	0,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	<b>41.554,50</b>

<b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	
Gastos Administrativos que representan desembolso	125.320,38
Gastos de Ventas que representan desembolso	7.380,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>132.700,38</b>
Requerimiento diario	368,61
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>19.167,83</b>

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>60.722,33</b>
---------------------------	------------------

#### **4.3.1 Detalle de las proyecciones de ingresos (ventas proyectadas)**

PERIODO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PRODUCTOS</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>COMERCIO EXTERIOR (Trámites)</b>						
Producción bruta por período (Trámites)	1,400,00	1,470,00	1.543,50	1.620,68	1.701,71	1.786,79
Producción neta local (Trámites)	1,400,00	1,470,00	1.543,50	1.620,68	1.701,71	1.786,79
Precios mercado local (USD)	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Precios mercado externo (USD)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas mercado local (USD)	224,000,00	235,200,00	246,960,00	259,308,00	272,273,40	285,887,07
Ventas mercado externo (USD)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL VENTAS (USD)</b>	<b>224,000,00</b>	<b>235,200,00</b>	<b>246,960,00</b>	<b>259,308,00</b>	<b>272,273,40</b>	<b>285,887,07</b>
<b>TRANSPORTE</b>						
Producción bruta por período (Fletes)	648,00	768,00	768,00	768,00	768,00	768,00
Producción neta local (Fletes)	648,00	768,00	768,00	768,00	768,00	768,00
Precios mercado local (USD)	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Precios mercado externo (USD)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas mercado local (USD)	356,400,00	422,400,00	422,400,00	422,400,00	422,400,00	422,400,00
Ventas mercado externo (USD)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL VENTAS (USD)</b>	<b>356,400,00</b>	<b>422,400,00</b>	<b>422,400,00</b>	<b>422,400,00</b>	<b>422,400,00</b>	<b>422,400,00</b>
MERCADO LOCAL	580,400,00	657,600,00	669,360,00	681,708,00	694,673,40	708,287,07
MERCADO EXTERNO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS</b>	<b>580,400,00</b>	<b>657,600,00</b>	<b>669,360,00</b>	<b>681,708,00</b>	<b>694,673,40</b>	<b>708,287,07</b>
<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>						
COMERCIO EXTERIOR (Trámites)	1.584,00	1.584,00	1.584,00	1.584,00	1.584,00	1.584,00
TRANSPORTE (Fletes)	720,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00

#### **4.3.2 Resumen de costos y gastos proyectados:**

PERIODO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION</b>						
Mano de obra directa	74,004,48	74,004,48	74,004,48	74,004,48	74,004,48	74,004,48
Materiales directos	97,200,00	115,200,00	115,200,00	115,200,00	115,200,00	115,200,00
Imprevistos % 2,5%	4,280,11	4.730,11	4.730,11	4.730,11	4.730,11	4.730,11
<b>SUBTOTAL</b>	<b>175,484,59</b>	<b>193.934,59</b>	<b>193.934,59</b>	<b>193.934,59</b>	<b>193.934,59</b>	<b>193.934,59</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>						
Costos que representan desembolso						
Mano de obra indirecta	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Materiales indirectos	0	0	0	0	0	0
Suministros y servicios	63.811,81	63.811,81	63.811,81	63.811,81	63.811,81	63.811,81
Mantenimiento y seguros	38.268,72	38.268,72	38.268,72	38.268,72	38.268,72	38.268,72
Arriendos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Luz, Agua, Telefonos, Internet	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Suministros y materiales	600	600	600	600	600	600
Imprevistos % 2,5%	2.912,01	2.912,01	2.912,01	2.912,01	2.912,01	2.912,01
Parcial	119.392,54	119.392,54	119.392,54	119.392,54	119.392,54	119.392,54
Costos que no representan desembolso						
Depreciaciones	98.124,93	98.124,93	98.124,93	98.124,93	98.124,93	98.124,93
Amortizaciones	353,13	353,13	353,13	353,13	353,13	353,13
<b>SUBTOTAL</b>	<b>98.478,06</b>	<b>98.478,06</b>	<b>98.478,06</b>	<b>98.478,06</b>	<b>98.478,06</b>	<b>98.478,06</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>						
Gastos que representan desembolso						
Remuneraciones	33.422,40	33.422,40	33.422,40	33.422,40	33.422,40	33.422,40
Honorarios Profesionales	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00
Sumistros y materiales	2.400,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00
Luz, Agua, Telefonos, Internet	5.700,00	5.985,00	6.284,25	6.598,46	6.928,39	7.274,80

Arriendos	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00
Combustible	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Mantenimiento y seguros	0	0	0	0	0	0
Depreciaciones	27.941,38	27.941,38	27.941,38	26.512,69	26.512,69	1.130,91
Imprevistos % 2,5%	3.056,59	3.066,72	3.074,20	3.046,34	3.054,59	2.428,70
Parcial	125.320,37	125.735,50	126.042,23	124.899,89	125.238,07	99.576,81
Gastos que no representan desembolso						
Depreciaciones	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>125.320,37</b>	<b>125.735,50</b>	<b>126.042,23</b>	<b>124.899,89</b>	<b>125.238,07</b>	<b>99.576,81</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Gastos que representan desembolso						
Remuneraciones	0	0	0	0	0	0
Comisiones sobre ventas 0%	0	0	0	0	0	0
Viaticos, Hospedajes	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65	9.189,23
Imprevistos % 2,5%	180	189	198,45	208,37	218,79	229,73
Parcial	7.380,00	7.749,00	8.136,45	8.543,27	8.970,44	9.418,96
Gastos que no representan desembolso						
Depreciaciones	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7.380,00</b>	<b>7.749,00</b>	<b>8.136,45</b>	<b>8.543,27</b>	<b>8.970,44</b>	<b>9.418,96</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	52.783,65	46.486,14	34.904,02	22.191,34	8.147,49	0
<b>TOTAL</b>	<b>578.839,22</b>	<b>591.775,84</b>	<b>580.887,89</b>	<b>567.439,70</b>	<b>554.161,18</b>	<b>520.447,83</b>

#### **4.3.3 Flujo de Caja Proyectado**

	<b>PREOP 2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>							
Recuperaciòn por ventas	66.755,49	532.033,33	651.166,67	668.380,00	680.679,00	693.592,95	707.152,60
<b>Parcial</b>	<b>66.755,49</b>	<b>532.033,33</b>	<b>651.166,67</b>	<b>668.380,00</b>	<b>680.679,00</b>	<b>693.592,95</b>	<b>707.152,60</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>							
Pago a proveedores	0,00	152.911,81	177.511,81	179.011,81	179.011,81	179.011,81	179.011,81
Mano de obra directa e imprevistos		78.284,59	78.734,59	78.734,59	78.734,59	78.734,59	78.734,59
Mano de obra indirecta		9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Gastos de ventas		7.380,00	7.749,00	8.136,45	8.543,27	8.970,44	9.418,96
Gastos de administraciòn		125.320,38	125.735,50	126.042,23	124.899,89	125.238,06	99.576,81
Costos de fabricaciòn		45.980,73	45.980,73	45.980,73	45.980,73	45.980,73	45.980,73
Corpei		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Parcial</b>	<b>0,00</b>	<b>419.477,51</b>	<b>445.311,63</b>	<b>447.505,81</b>	<b>446.770,29</b>	<b>447.535,63</b>	<b>422.322,90</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>66.755,49</b>	<b>112.555,82</b>	<b>205.855,04</b>	<b>220.874,19</b>	<b>233.908,71</b>	<b>246.057,32</b>	<b>284.829,70</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Crèdito de proveedores de activos fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crèditos a contratarse a corto plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crèditos Instituciones Financieras 1	460.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crèditos Instituciones Financieras 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crèditos Instituciones Financieras 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	43.395,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aporte de capital ( recuperaciòn inv. Tempor històrico)	0,00						
Aporte de capital (recup otras ctas y dctos x cobrar hist)	32.616,67						
Aporte de capital (venta inventario ptos term. hist.)	0,00						
<b>Parcial</b>	<b>536.011,81</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Pago de intereses		52.783,65	46.486,14	34.904,02	22.191,34	8.147,49	0,00
Pago de crèditos de corto plazo	23.001,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	45.473,10	89.338,33	121.404,83	134.117,50	148.161,35	0,00
Pago de cuentas y doc. Històricos	49.814,87						
Pago participaciòn trabajadores		0,00	234,12	9.873,62	13.270,82	17.140,25	21.076,83
Pago de impuesto a la renta	14.216,64	0,00	331,66	13.987,63	18.800,32	24.282,01	29.858,85
Reparto de dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reposición y nuevas inversiones							
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>							
Terreno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fomento agrícola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tractocamiones 45 TN + HUNTER	461.840,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ACTIVOS FIJOS, ADMINISTRACION Y VENTAS</b>							
Activos diferidos	0,00						
Otros activos	0,00						
<b>Parcial</b>	<b>548.873,52</b>	<b>98.256,75</b>	<b>136.390,25</b>	<b>180.170,10</b>	<b>188.379,98</b>	<b>197.731,10</b>	<b>50.935,68</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL</b>	-12.861,71	-98.256,75	-136.390,25	-180.170,10	-188.379,98	-197.731,10	-50.935,68
<b>G. FLUJO NETO GENERADO</b>	53.893,78	14.299,07	69.464,79	40.704,09	45.528,73	48.326,22	233.894,02
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	500,00	54.393,78	68.692,85	138.157,62	178.861,70	224.390,42	272.716,63
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA</b>	54.393,78	68.692,85	138.157,64	178.861,71	224.390,43	272.716,64	506.610,65
REQUERIMIENTOS DE CAJA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

#### **4.3.4 Balance General Histórico y Proyectado**

	<b>Saldos Iniciales 2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja y Bancos	54.393,78	68.692,85	138.157,62	178.861,70	224.390,42	272.716,63	506.610,64
Inversiones Temporales		0	0	0	0	0	0
Cuentas y doc. Por cobrar mercado local		48.366,67	54.800,00	55.780,00	56.809,00	57.889,45	59.023,92
Cuentas y doc. Por cobrar mercado externo		0	0	0	0	0	0
Inventarios							
Productos terminados	0	0	0	0	0	0	0
Productos en proceso	0	0	0	0	0	0	0
Materias Primas	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Indirectos	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>54.393,78</b>	<b>117.059,52</b>	<b>192.957,62</b>	<b>234.641,70</b>	<b>281.199,42</b>	<b>330.606,08</b>	<b>565.634,56</b>
Terreno	0	0	0	0	0	0	0
Fomento agrícola	0	0	0	0	0	0	0
Tractocamiones 45 TN+ HUNTER	588.749,55	588.749,55	588.749,55	588.749,55	588.749,55	588.749,55	588.749,55
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINIS. Y VENTAS</b>							
	4.286,09	4.286,09	4.286,09	4.286,09	4.286,09	4.286,09	4.286,09
	8.241,09	8.241,09	8.241,09	8.241,09	8.241,09	8.241,09	8.241,09
Subtotal Activos Fijos	604.344,69	604.344,69	604.344,69	604.344,69	604.344,69	604.344,69	604.344,69
(-) depreciaciones		98.124,93	196.249,85	294.374,78	392.499,70	490.624,63	588.749,55
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>604.344,69</b>	<b>506.219,76</b>	<b>408.094,84</b>	<b>309.969,91</b>	<b>211.844,99</b>	<b>113.720,06</b>	<b>15.595,14</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>1.765,65</b>	<b>1.765,65</b>	<b>1.765,65</b>	<b>1.765,65</b>	<b>1.765,65</b>	<b>1.765,65</b>	<b>1.765,65</b>
Amortización acumulada		353,13	706,26	1.059,39	1.412,52	1.765,65	0
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>1.765,65</b>	<b>1.412,52</b>	<b>1.059,39</b>	<b>706,26</b>	<b>353,13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
OTROS ACTIVOS	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>660.504,12</b>	<b>624.691,80</b>	<b>602.111,85</b>	<b>545.317,87</b>	<b>493.397,54</b>	<b>444.326,14</b>	<b>581.229,71</b>

<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Obligaciones de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0
Porción corriente deuda largo plazo	45.473,10	33.022,01	121.404,83	134.117,50	148.161,35	0	0
Cuentas y documentos por pagar proveedores	0	8.100,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Gastos acumulados por pagar	0	565,78	23.861,26	32.071,14	41.422,26	50.935,68	68.091,72
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>45.473,10</b>	<b>41.687,79</b>	<b>154.866,09</b>	<b>175.788,64</b>	<b>199.183,61</b>	<b>60.535,68</b>	<b>77.691,72</b>
Pasivo Largo plazo	493.022,01	460.000,00	282.278,85	148.161,35	0	0	0
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>538.495,11</b>	<b>501.687,79</b>	<b>437.144,94</b>	<b>323.949,99</b>	<b>199.183,61</b>	<b>60.535,68</b>	<b>77.691,72</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital social pagado	53.395,14	108.523,02	108.523,02	108.523,02	108.523,02	108.523,02	108.523,02
Reserva legal	1.018,21	1.018,21	1.117,71	5.314,00	10.954,10	18.238,70	27.196,36
Futuras Capitalizaciones	55.127,88	0	0	0	0	0	0
Utilidad (perdida) retenida	7.203,45	12.467,78	13.363,28	51.129,89	101.890,76	167.452,20	248.071,09
Utilidad (perdida) neta	5.264,33	994,99	41.962,90	56.400,97	72.846,04	89.576,54	119.747,51
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>122.009,01</b>	<b>123.004,00</b>	<b>164.966,91</b>	<b>221.367,88</b>	<b>294.213,92</b>	<b>383.790,46</b>	<b>503.537,98</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>660.504,12</b>	<b>624.691,79</b>	<b>602.111,85</b>	<b>545.317,87</b>	<b>493.397,53</b>	<b>444.326,14</b>	<b>581.229,71</b>

#### **4.3.5 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectadas**

	2008		2009		2010		2011		2012		2013		
	Monto	%	Monto	%									
Ventas Netas	580.400,00	100	657.600,00	100	669.360,00	100	681.708,00	100	694.673,40	100	708.287,07	100	
Costo de Ventas	393.355,19	67,77	411.805,19	62,62	411.805,19	61,52	411.805,19	60,41	411.805,19	59,28	411.452,06	58,1	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>187.044,81</b>	<b>32,23</b>	<b>245.794,81</b>	<b>37,38</b>	<b>257.554,81</b>	<b>38,48</b>	<b>269.902,81</b>	<b>39,59</b>	<b>282.868,21</b>	<b>40,72</b>	<b>296.835,01</b>	<b>41,9</b>	
Gasto de Ventas	7.380,00	1,27	7.749,00	1,18	8.136,45	1,22	8.543,27	1,25	8.970,44	1,29	9.418,96	1,33	
Gasto de Administraciòn	125.320,38	21,59	125.735,50	19,12	126.042,23	18,83	124.899,89	18,32	125.238,06	18,03	99.576,81	14,1	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>54.344,43</b>	<b>9,37</b>	<b>112.310,31</b>	<b>17,08</b>	<b>123.376,13</b>	<b>18,43</b>	<b>136.459,65</b>	<b>20,02</b>	<b>148.659,71</b>	<b>21,4</b>	<b>187.839,24</b>	<b>26,5</b>	
Gastos Financieros	52.783,65	9,09	46.486,14	7,07	34.904,02	5,21	22.191,34	3,26	8.147,49	1,17	0	0	
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Otros Egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>1.560,78</b>	<b>0,28</b>	<b>65.824,17</b>	<b>10,01</b>	<b>88.472,11</b>	<b>13,22</b>	<b>114.268,31</b>	<b>16,76</b>	<b>140.512,22</b>	<b>20,23</b>	<b>187.839,24</b>	<b>26,5</b>	
Participaciòn Utilidades	15%	234,12	0,04	9.873,62	1,5	13.270,82	1,98	17.140,25	2,51	21.076,83	3,03	28.175,89	3,98
Corpei	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP RENTA</b>	<b>1.326,66</b>	<b>0,24</b>	<b>55.950,55</b>	<b>8,51</b>	<b>75.201,29</b>	<b>11,24</b>	<b>97.128,06</b>	<b>14,25</b>	<b>119.435,39</b>	<b>17,2</b>	<b>159.663,35</b>	<b>22,5</b>	
Impuesto a la renta	25%	331,66	0,06	13.987,64	2,13	18.800,32	2,81	24.282,02	3,56	29.858,85	4,3	39.915,84	5,64
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>994,99</b>	<b>0,18</b>	<b>41.962,91</b>	<b>6,38</b>	<b>56.400,97</b>	<b>8,43</b>	<b>72.846,05</b>	<b>10,69</b>	<b>89.576,54</b>	<b>12,9</b>	<b>119.747,51</b>	<b>16,9</b>	

#### **4.3.6 RETORNO VAN, TIR**

Para el cálculo de estos índices, se tomo en consideración el saldo inicial de caja del flujo de efectivo y la inversión inicial del proyecto.

Tasa de descuento pactada	<b>9.05872</b>
---------------------------	----------------

<b>Período</b>	<b>2008</b>
<b>RETORNO</b>	
Tasa interna de retorno (TIR)	<b>16.2%</b>
Valor actual neto (VAN)	<b>144.717.54</b>

#### **Conclusiones**

Como se puede observar, la empresa Lideser Cía Ltda, adquiere un préstamo por \$460.000 con la Corporación Financiera Nacional en el 2008 para expandir su actividad. Las ventas proyectadas cubren al total de costos y gastos en los que incurriere la empresa debido a que los ingresos están proyectadas con un incremento del 5% anual tomando como referencia las ventas registradas en el año 2007, las cuales fueron de **\$503.752**.

En cuanto al flujo de caja proyectado, la empresa Lideser Cía. Ltda. no va a requerir efectivo para cubrir sus cuentas de proveedores del corto plazo; pues el saldo final de caja en el 2008 es positivo, el cual empieza en **\$ 68.692.85** hasta terminar en **\$506.610.64**. En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias, se puede concluir que a pesar que en el primer año (2008) la utilidad neta es baja debido a los gastos financieros, esta comienza ascender a partir del siguiente año (2009) dejando altas utilidades a la compañía.

Por otro lado, el estudio de factibilidad económico – financiero realizado, el proyecto es factible puesto que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la tasa de interés establecida, la cual fue de **9.05872%**.

# CAPITULO V

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez desarrollado el plan estratégico de la empresa LIDESER CIA LTDA., se puede determinar las siguientes conclusiones, las cuales comprendían todas las etapas de la planeación:

- Del análisis realizado al ámbito interno de la empresa Lideser Cía. Ltda., se ha determinado fortalezas y debilidades, entre las cuales destacan como fortalezas el brindar un servicio personalizado a sus clientes y un asesoramiento continuo en las distintas fases del proceso de desaduanización; y como debilidades, la poca organización y control de actividades a nivel funcional por la inexistencia de un plan estratégico.
- De acuerdo al análisis realizado en el Diamante de Porter, se concluye que la empresa cuenta una posición positiva, ya que cuenta con más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas.
- Considerando que los servicios de transporte, se encuentran estrechamente relacionados al sector de comercio exterior, éste tiene la misma posibilidad de crecimiento, mientras continúen incrementándose las exportaciones e importaciones de productos.

- El enfoque de la planeación estratégica ha permitido plasmar en realidad la misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias institucionales que serán la guía para la empresa Lideser Cía. Ltda. a través del cual, se podrán alcanzar los objetivos estratégicos. Consecuentemente, todo esto se podrá lograr siempre y cuando la alta gerencia participe activamente y de el apoyo necesario para desarrollar la planeación estratégica.
- De igual manera, este enfoque ha permitido definir la estructura organizacional y funcional de la empresa.
- Mediante el cumplimiento del plan operativo de la empresa Lideser Cía. Ltda., en las fechas definidas, se alcanzarán los objetivos tanto del corto como de largo plazo.
- El control y evaluación oportuna en las actividades que debe ejecutar cada área, permitirá verificar el cumplimiento del plan operativo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Para que la empresa Lideser Cía. Ltda., pueda alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico, se recomienda realizar las siguientes acciones:

- Poner en vigencia y difundir en cada una de las áreas de la organización, el plan estratégico para que éste sea conocido y ejecutado por cada uno de los empleados en las fechas establecidas.
- Promover y concretar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a ofrecer servicios de comercio exterior y de esa manera asegurar un mayor volumen de ventas.
- Analizar y si es posible ejecutar la creación de un servicio de seguros aduaneros generales, el cual se adapta perfectamente al giro del negocio de la empresa.
- Monitorear permanentemente el sector de comercio exterior, con el propósito de tomar medidas a tiempo y de esa manera evitar problemas en un futuro cercano.
- Realizar estudios de mercado con el propósito de ampliar la cobertura del servicio en los principales puntos estratégicos que favorezcan al comercio exterior.
- Mantener su servicio personalizado hacia sus clientes, ya que esto permite crear un mayor grado de fidelidad hacia la empresa.
- Ejecutar las estrategias de mercadeo definidas en el plan estratégico, con el objetivo de captar un mayor número de clientes y aumentar el volumen de transacciones.
- Considerar los resultados obtenidos en el análisis FODA, con la finalidad de dinamizar sus fortalezas y oportunidades, y atenuar sus debilidades y amenazas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- GOODSTEIN, Leonard D.- NOLAN, Timothy M.- PFEIFFER, J. William . Planificación Estratégica Aplicada, primera edición, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1998).
- DAVID, Fred R., Conceptos de Administraciòn Estratégica, novena ediciòn, México, Editorial Prentice Hall, 2003).
- JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, Dirección Estratégica, quinta edición, España, Editorial Prentice Hall, 1999
- THOMPSON, JR, Arthur A.- STRICKLAND III, A. J. Dirección y Administración Estratégicas, sexta edición, México, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1998
- KOTLER, Philip. Fundamentos de mercadotecnia, dècimo primera edición, Mexico Editorial Prentice Hall, 1991.
- PORTER, Michael, La ventaja Competitiva de los Negocios, Javier Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1991.
- KOTLER Y AMSTRONG, Mercadotecnia, sexta edición, Prentice Hall.
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2000

## PAGINAS WEB:

- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.**  
(6)<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200804.pdf>
- (4)<http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/103006-objetivos-organizacionales.php>, Evelin López, 19/07/08
- (7) <http://claseescasto.blogspot.com/2007/08/ambiente-de-la-mercadotecnia.html>, viernes 10 de agosto del 2007.
- (8) <http://www.icemd.com/area-entrada/articulos/consulta-art.asp?Id=140>, El valor de los clientes. Gazy Kattan 9-2-2004
- (9) [http://www.adrianimex.com/contenidos.php?menuizq=127&Id\\_Categoría=1&animacion=124](http://www.adrianimex.com/contenidos.php?menuizq=127&Id_Categoría=1&animacion=124)



























