



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GEOMIL  
EXPRESS S.A. ECUADOR”**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**ING. VERÓNICA CEVALLOS**

**AUTOR: George Witney Apolo Córdova**

**AÑO: 2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Verónica Cevallos

Directora de Tesis

### **Certifica.**

Que la presente Tesis, titulada “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GEOMIL EXPRESS, S.A. ECUADOR”, ha sido dirigida y revisada prolíficamente en todas sus partes, procurando coherencia con el Normativo de Graduación Vigente de la Universidad Internacional del Ecuador, por lo que se autoriza su presentación ante las instancias universitarias correspondientes.

Quito, 29 de marzo del 2011

Ing. Verónica Cevallos

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, opiniones y resultados que se exponen en el siguiente trabajo de investigación son de responsabilidad exclusiva del autor.

Quito, 28 de marzo del 2011

**George W Apolo C.**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mi querida esposa Mileni y a mis adorados hijos Valeria, George Sebastian y George Daniel a quienes adoro mucho ya que son el eje principal de mi vida. Por todo ese amor que siempre me han demostrado, y por haberles robado un poco de tiempo y dedicación.

A mis queridos Padres y Hermanos quienes con sus sabios consejos y amistad me han alentado a seguir adelante.

A Dios por darme la vida y salud, por permitirme conocer el perdón, equivocarme, conocer el maravilloso mundo de la amistad y el significado de la palabra Amor.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi reiterado agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador, a sus Directivos y Autoridades.

De manera muy especial a la Ing. Verónica Cevallos, quien con la valiosa paciencia que la caracteriza, supo orientarme posibilitando la exitosa realización del presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1.1    Reseña Histórica.....	1
1.2    Giro del Negocio.....	1
1.2.1    Documentos y Paquetería.....	2
1.2.2    Servicio de giros y transferencias:.....	3
1.2.3    Servicio de Agencia de Viajes:.....	3
1.2.4    Servicio de Agencia de Carga.....	4
1.3    Filosofía de GEOMIL EXPRESS.....	5
1.3.1    Estructura Organizacional.....	5
1.3.2    Misión.....	7
1.3.3    Visión.....	7
1.3.4    Valores.....	7
1.3.5    Objetivos Empresariales.....	9

1.3.6 El Recurso Humano.....	9
1.4 Ubicación.....	9
1.5 Logotipo .....	10
1.6 Planteamiento del Problema de GEOMIL EXPRESS.....	11
1.7 Objetivos de la Investigación .....	12
1.7.1 Objetivo General .....	12
1.7.2 Objetivos Específicos .....	12
CAPÍTULO II.....	13
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	13
2.1 Análisis Externo .....	13
2.1.1 Macro Ambiente.....	13
2.1.1.1 Factores Económicos.....	13
2.1.1.2 Factores Tecnológicos .....	20
2.1.1.3 Factores Socio-culturales.....	22
2.1.1.4 Factores Culturales .....	26
2.1.1.5 Factores Ambientales .....	27
2.1.1.6 Factores Políticos.....	29
2.1.2 Microambiente.....	32
2.1.2.1 Clientes .....	32
2.1.2.2 Competencia .....	33
2.1.2.3 Servicios Sustitutos .....	35
2.1.2.4 Proveedores .....	35
2.1.2.5 Posibles Competidores .....	36
2.2. Análisis Interno .....	36
2.2.1 Strategy (Estrategia).....	36
2.2.2 Structure (Estructura) .....	38
2.2.3 Systems (Sistemas).....	39

2.2.4	Staff (Personal, recurso humano) .....	40
2.2.5	Skills (Destrezas, habilidades).....	41
2.2.6	Style (Estilo de Liderazgo).....	42
2.2.7	Shared values (Valores Compartidos) .....	43
2.3	Análisis FODA .....	43
CAPÍTULO III .....		47
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....		47
3.1	Introducción.....	47
3.2	Importancia del Direccionamiento Estratégico .....	47
3.2.1	Objetivos del Direccionamiento Estratégico .....	48
3.2.2	Características del Direccionamiento Estratégico .....	48
3.2.3	Ventajas .....	49
3.2.4	Elementos .....	49
3.2.4.1	Misión.....	49
3.2.4.2	Visión .....	50
3.2.4.3	Objetivos.....	50
3.2.4.4	Valores.....	50
3.2.4.5	Principios .....	51
3.2.4.6	Políticas .....	51
3.2.4.7	Estrategias.....	52
3.2.4.8	Mapa Estratégico .....	52
3.3	Direccionamiento Estratégico GEOMIL EXPRESS ECUADOR .	53
3.3.1	Principios .....	53
3.3.2	Valores.....	55
3.3.3	Misión.....	56
3.3.4	Visión .....	56
3.3.5	Objetivos.....	57

3.3.5.1 Objetivo General .....	57
3.3.5.2 Objetivos Específicos .....	57
3.3.6 Políticas .....	59
3.3.7 Estrategias.....	60
3.3.7.1. Diseño Estratégico a partir del Análisis FODA .....	60
3.3.7.2. Matriz de Aprovechabilidad .....	61
3.3.7.3. Matriz de Vulnerabilidad.....	63
3.3.7.4 Estrategias para Objetivos de Corto Plazo .....	65
3.3.7.5 Estrategias para Objetivos de Mediano Plazo .....	66
3.3.7.6 Estrategias para Objetivos de Largo Plazo .....	66
3.3.8 Mapa Estratégico de GEOMIL EXPRESS.....	66
CAPÍTULO IV .....	68
PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	68
4.1 Balanced Scorecard .....	68
4.2 Perspectivas del Balanced Scorecard .....	69
4.2.1 Perspectiva financiera:.....	69
4.2.2 Perspectiva del cliente: .....	69
4.2.3 Perspectiva procesos internos:.....	70
4.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento: .....	70
4.3. Desarrollo del Balanced Scord Card .....	71
4.3.1 Definir sector, describir desarrollo y el papel de la empresa. ....	71
4.3.2 Establecer o confirmar la visión .....	73
4.3.3 Establecimiento de perspectivas .....	75
4.3.4 Desglose Perspectivas factores internos y externos . .....	78
4.4 Formulación de Proyectos .....	84
CAPÍTULO V .....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
5.1 CONCLUSIONES.....	92

5.2 RECOMENDACIONES .....	93
BIBLIOGRAFÍA .....	95

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz FODA .....	46
Cuadro 2: Análisis de Aprovechabilidad .....	62
Cuadro 3: Análisis de Vulnerabilidad .....	64
Cuadro 4: Mapa Estratégico de GEOMIL EXPRESS .....	67
Cuadro 5: ADN de la Visión .....	74
Cuadro 6: ADN de la Misión .....	75
Cuadro 7: Determinación de Perspectivas .....	76
Cuadro 8: Perspectivas considerando las FORTALEZAS.....	78
Cuadro 9: Perspectivas considerando las OPORTUNIDADES.....	79
Cuadro 10: Perspectivas considerando las DEBILIDADES.....	80
Cuadro 11: Perspectivas considerando las AMENAZAS .....	81
Cuadro 12: Proyecto 1 .....	85
Cuadro 13: Proyecto 2.....	86
Cuadro 14: Proyecto 3.....	87
Cuadro 15: Proyecto 4.....	88
Cuadro 16: Proyecto 5.....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variación de la Inflación.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 2: Tasa Activa .....	17
Tabla 4: Desempleo.....	23
Tabla 5: Cuantificación .....	61
Tabla 6: Cuantificación .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Logotipo.....	10
Gráfico 2: PIB .....	13
Gráfico 3: Inflación .....	15
Gráfico 4: Tasa Activa .....	17
Gráfico 5: Tasa Pasiva .....	19
Gráfico 6: Factores Tecnológicos .....	21
Gráfico 7: Desempleo .....	22
Gráfico 8: Migración.....	25
Gráfico 9: Modelo de las 7S.....	36
Gráfico 10: Causa Efecto (STRATEGY).....	37
Gráfico 11: Causa Efecto (STRUCTURE) .....	39
Gráfico 12: Causa Efecto (SYSTEMS).....	40
Gráfico 13: Causa Efecto (STAFF).....	41
Gráfico 14: Causa Efecto (SKILLS) .....	42
Gráfico 15: Perspectivas del Balanced Scorecard.....	71
Gráfico 16: Mapa Estratégico de GEOMIL EXPRESS.....	82

## **RESUMEN EJECUTIVO**

GEOMIL EXPRESS ECUADOR, es una empresa que se encuentra en el sector de la prestación de servicios de Courier a nivel nacional e internacional, pues tiene presencia en varios países del continente Europeo, siendo éste un gran respaldo para seguir creciendo en beneficio de sus accionistas, colaboradores y del país.

El presente proyecto de investigación fue desarrollado con el objetivo de mejorar el funcionamiento interno de la empresa, estableciendo las herramientas de la planificación estratégica.

En el primer capítulo de este estudio, se ha establecido una reseña histórica de la empresa, información general de su actividad dentro del mercado, así como algunos elementos de su actual filosofía, llegando a determinar la problemática y los objetivos que se persiguen con el desarrollo del presente estudio.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico situacional con el objetivo de identificar los factores tanto internos como externos que afectan y rodean el entorno del negocio en el que se desenvuelve GEOMIL actualmente, pues a través de estos factores se pudo determinar la matriz FODA con sus respectivas estrategias.

En el tercer capítulo se estableció el direccionamiento estratégico que debería enmarcar la filosofía de la empresa, con todos sus elementos, llegando a diseñar el mapa estratégico de GEOMIL.

En el cuarto capítulo se desarrolla una propuesta de planificación estratégica, mediante la utilización de una de sus herramientas como es el Cuadro de Mando Integral, estableciendo proyectos que pretenden llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Finalmente en el quinto capítulo se lleva a cabo la determinación de las conclusiones y recomendaciones enfocadas en los resultados del análisis realizado a lo largo del presente estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 Reseña Histórica**

Luego de consolidar una idea, el sueño se hace realidad y se crea el 25 de septiembre de 1997 GEOMIL EXPRESS ECUADOR y ESPAÑA con sus actuales dueños y fundadores.

Con esfuerzo y mejoramiento continuo, con personal altamente calificado, se ha logrado crear fuertes vínculos de negocios llegando a posicionar el nombre de la empresa en el mercado Europeo y ahora se encuentra en camino hacia el resto del mundo.

Se ha convertido en el GRUPO EMPRESARIAL GEOMIL, con productos relacionados con el Courier, giros y transferencias de dinero, Transporte, Viajes y Turismo.

### **1.2 Giro del Negocio**

GEOMIL EXPRESS es una empresa que presta servicios de recepción y envío de paquetería, giros y transferencias de dinero, Transporte, Viajes y Turismo de Ecuador hacia España, Italia, Colombia, Estados Unidos,

Inglaterra, Perú, Bolivia y el resto del Mundo, con un tratamiento especial y exclusivo.

El Grupo Empresarial GEOMIL EXPRESS S.A. presta los siguientes servicios:

1. Documentos y paquetería:
  - Paquetería España
  - Paquetería Ecuador
  - Paquetería nacional
2. Dinero
  - Giros Ecuador ECUAPAGOS
3. Viajes
  - Agencia de Viajes APOCAM
4. Internet
  - GEONET

### **1.2.1 Documentos y Paquetería**

Dentro de este primer servicio de documentos y paquetería está incluido:

Clases de documentos como:

- Carta Oficio
- Documento Normal
- Documento original

Por su parte el Embalaje o Empaque, es el recipiente o envoltura que sirve para transportar y proteger el contenido del paquete, GEOMIL se lo proporciona en el momento mismo del envío.

Clases de paquetes como:

- Paquete Normal
- Paquete Especial
- Paquete Comercial

### **1.2.2 Servicio de giros y transferencias:**

El dinero del cliente esta seguro y es entregado al instante, sin recargos adicionales. GEOMIL cuenta con una tecnología que le permite enviar y recibir dinero en el momento que es despachado, también cuenta con un Call Center que comunicara a los clientes los Giros, paralelamente, tienen los mejores tipos de cambio de moneda.

### **1.2.3 Servicio de Agencia de Viajes:**

La agencia de viajes de GEOMIL da las mejores opciones para el viajero, con las mejores tarifas y promociones; GEOMIL EXPRESS completa su actividad pensando en el cliente, pues los clientes son las personas más importantes en el negocio.

Con esfuerzo y mejoramiento continuo, con personal altamente calificado, la empresa ha logrado crear fuertes vínculos de negocios lo que permitirá llegar a posicionar el nombre de la empresa en el mercado.

#### **1.2.4 Servicio de Agencia de Carga**

Nació como un proyecto en materia de logística internacional, con el ímpetu y el afán de cubrir las grandes necesidades que el mundo de hoy requiere.

Integrada por profesionales del rubro y con una vasta experiencia en el mercado, GEOMIL ha logrado ofrecer un servicio integral y personalizado, segmentado debido a todas las variantes que el comercio exterior ofrece, teniendo como único objetivo brindar un servicio integral, ágil, dinámico y efectivo.

La meta principal es ser un aliado en los negocios internacionales de sus clientes dejando de ser un simple proveedor de servicio para convertirse en parte de sus emprendimientos.

Asesorando y colaborando en la toma de decisiones, siendo participes de esta manera del desarrollo y crecimiento de sus empresas. Nuestra gama de servicios cubre todos los aspectos necesarios en el movimiento internacional de mercaderías desde y hacia cualquier parte del mundo, tales como:

Transporte aéreo, y terrestre. Formalidades aduaneras, embalaje, almacenaje y distribución de mercadería. Mudanzas internacionales, servicio de Courier, y almacenamiento de mercaderías nacionalizadas, entre otros.

Cuenta con un soporte tecnológico que permite estar en comunicación constante con su red de agentes a través del mundo, mediante el cuál es posible realizar el seguimiento y manipuleo de sus cargas en el lugar de destino u origen de las mismas, por encima de los niveles de las plazas más exigentes del mundo.

Con presencia física en los principales puntos operativos, tales como el Aeropuerto de Quito y Guayaquil, así como oficinas en las principales aduanas del país, ofrece soluciones instantáneas.

### **1.3 Filosofía de GEOMIL EXPRESS**

La filosofía empresarial de GEOMIL EXPRESS trata de identificar la forma de ser de la empresa, por lo que se establece que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es la visión compartida de la organización.

Dentro de su filosofía se establecen varios elementos como:

#### **1.3.1 Estructura Organizacional**

La toma de decisiones en GEOMIL EXPRESS se la realiza de una forma centralizada en base a que el gerente propietario es el único encargado de la toma de decisiones.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: GEOMIL EXPRESS  
Elaborado por: Autor

Dentro de las funciones que cumple cada área se tiene:

### **Presidente Ejecutivo:**

Emitir las políticas generales y objetivos del negocio.

### **Gerente General:**

Ejecutar las políticas y objetivos establecidos por la presidencia.

### **Departamento Financiero:**

Controlar y velar por el buen manejo de los recursos Financieros.

### **Departamento Recursos Humanos:**

Controlar y velar por la buena utilización de los Recursos Humanos y Materiales de la compañía.

**Departamento Operativo:** Controlar y ejecutar todas las acciones conducentes a una buena operatividad del negocio.

### **1.3.2 Misión**

“Ser un Courier Internacional que esté al alcance de los emigrantes, trabajando en base a: productos y proyectos, actuales y futuros, para llegar a superar a los competidores, tanto en los mercados nacionales como internacionales, ser líderes en precios y calidad“

### **1.3.3 Visión**

“GEOMIL se proyecta a competir con las grandes empresas Nacionales e Internacionales en su cobertura, atendiendo con los productos y servicios actuales y futuros”

### **1.3.4 Valores**

La cultura organizacional de GEOMIL EXPRESS se basa en valores como la honestidad, responsabilidad, compromiso y orientación al cliente.

#### ***Honestidad***

Tener una conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y recato entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho.

Esta cualidad exige actuar teniendo en cuenta siempre que los fines públicos excluyen cualquier comportamiento que atente directamente contra el interés colectivo.

### ***Responsabilidad***

Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, grupo o sociedad, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.

### ***Compromiso***

Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

Este valor constituye una obligación contraída por todo el personal que trabaja en GEOMIL EXPRESS, pues se tiene la responsabilidad de cumplir cabalmente con lo ofrecido, no se relaciona únicamente con la responsabilidad que impone el deber, se relaciona más bien con la obligación moral que impone el honor.

### ***Orientación al cliente***

Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

### **1.3.5 Objetivos Empresariales**

- Ofrecer un servicio de Courier de primera, siendo líder en precios y servicio de calidad.
- Ser una Empresa comprometida en brindar servicios de Courier con excelencia, seriedad y responsabilidad.
- Ofrecer servicios de logística, mensajería, paquetería, entre otros caracterizándonos por la rapidez y confianza que nos ha caracterizado a lo largo de todos estos años, pero sobre todo un servicio que esté al alcance de la gente.

### **1.3.6 El Recurso Humano**

GEOMIL EXPRESS en la actualidad cuenta con una nomina laboral de 37 trabajadores a nivel nacional, y a nivel internacional con 75 trabajadores de los cuales 28 personas son las encargadas de la atención al cliente y 10 trabajadores que se encargan del servicio de mensajería y el resto esta dividido en diferentes actividades administrativas de la empresa. “datos aproximados”

### **1.4 Ubicación**

La matriz de GEOMIL EXPRESS esta ubicada al norte de la ciudad de Quito, en el sector de la Mariscal, entre la Av. Colón y Santa María en la

calle Rábida N25-54. Además cuenta con una sucursal en la Av. Rodrigo de Chávez N° 127 y Francisco Gómez.

La cobertura que tiene GEOMIL EXPRESS a nivel nacional es bastante significativa, pues cuenta con sucursales en todas las provincias del Ecuador, así por ejemplo en:

Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, Loja, Tungurahua. Santo Domingo de los Tsáchilas, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Los Ríos, Manabí, Santa Elena, Morona Santiago, Orellana, Pastaza, Sucumbíos, Zamora Chinchipe, Galápagos.

### **1.5 Logotipo**

Para darse a conocer tanto a nivel nacional como internacional, la empresa GEOMIL EXPRESS utiliza como imagen corporativa el siguiente logotipo.

**Gráfico 1: Logotipo**



Fuente: GEOMIL EXPRESS

## **1.6 Planteamiento del Problema de GEOMIL EXPRESS**

Actualmente el sector de servicios de mensajería y paquetería se está desarrollando rápidamente debido a la creciente necesidad de comunicación e interdependencia que se maneja a diario de persona a persona o entre las distintas organizaciones.

En la ciudad de Quito existen alrededor de 62 empresas de servicios de mensajería y paquetería, pero en su mayor parte han dado más énfasis al Courier internacional dando poca importancia al correo nacional, además solo se han limitado a la prestación de servicios de logística para documentos y paquetes, mas no para giros y transferencias, o como servicio de soporte para viajes y carga, tal es el caso de la empresa GEOMIL EXPRESS ECUADOR, la cual presta todos los servicios antes mencionados, sin embargo dentro de sus estructura organizacional resulta imprescindible establecer y adoptar nuevas estrategias empresariales que le permitan darse a conocer y poder ser más competitiva dentro del sector.

Por ello se ha decidido desarrollar un plan estratégico para la empresa GEOMIL EXPRESS de forma que se puedan adoptar nuevas estrategias para ser más competitivos y proyectar una imagen de servicio de Courier de primera calidad tanto a nivel nacional como internacional.

El establecimiento de estrategias alternativas es muy importante para el desarrollo de este proyecto ya que éstos explicarán que debe darse o hacerse para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos y lograr el éxito en general de la empresa.

## **1.7 Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la empresa GEOMIL EXPRESS ECUADOR, de forma que se pueda establecer estrategias adecuadas, enfocadas al mejoramiento del funcionamiento interno de la empresa.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un diagnóstico situacional de la empresa GEOMIL EXPRESS de tal forma que se pueda conocer al ambiente interno y externo que rodea a la empresa.
- Plantear el direccionamiento estratégico para ser implementado dentro de la empresa GEOMIL EXPRESS ECUADOR.
- Realizar una propuesta de planificación estratégica que permita establecer estrategias a seguir para mejorar el desempeño de la empresa en general.
- Diseñar planes o proyectos operativos de mejoramiento, que puedan ser implementados dentro de la empresa para contribuir a su progreso a través del tiempo.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

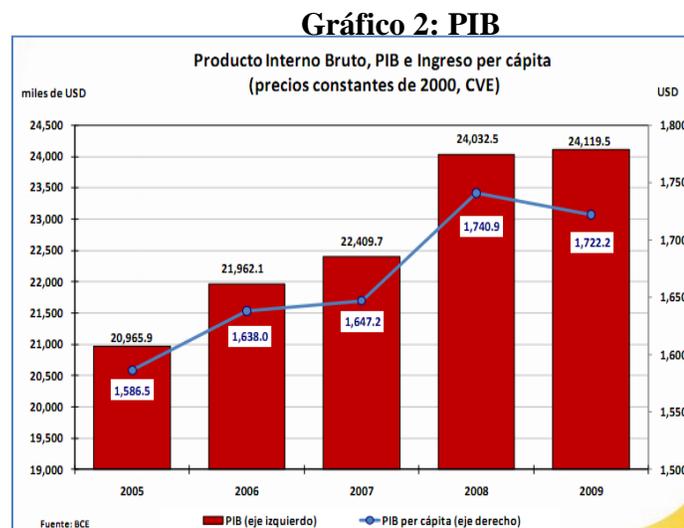
#### 2.1 Análisis Externo

Para el análisis externo se va a investigar las posibles amenazas y oportunidades de los siguientes factores: económico, político, social, tecnológico y ambiental.

##### 2.1.1 Macro Ambiente:

##### 2.1.1.1 Factores Económicos

- a) **PIB:** Es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado.



Fuente: BCE

En el año 2008 el PIB per cápita se incrementó en 5.7% mientras que en el 2009 se redujo en 1.1% debido, principalmente, a los efectos de la crisis económica mundial. El PIB del Ecuador presentó un crecimiento de 7.2% en el 2008 y de 0.36% en el 2009.

### **Escenarios:**

- **Optimista:**

Al aumentar el PIB per cápita aumenta el poder adquisitivo, dando como resultado que los clientes utilicen más los servicios de la empresa.

- **Probable:**

Al mantener el crecimiento del PIB de una manera paulatina, existirá la motivación de las personas por ocupar el servicio de GEOMIL con la frecuencia actual o con tendencia a aumentar.

- **Pesimista:**

Que el PIB disminuya influye en el poder adquisitivo de las personas y de esta manera el servicio no sería tan requerido dentro del país.

### **b) Inflación**

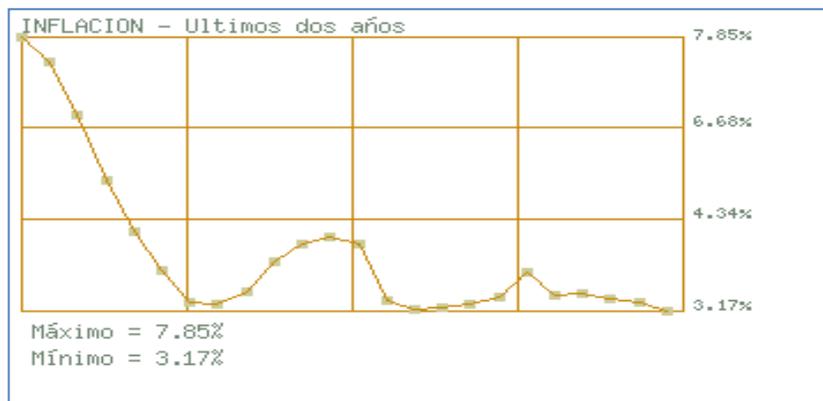
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

**Tabla 1: Variación de la Inflación**

FECHA	VALOR
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %

Fuente: BCE

**Gráfico 3: Inflación**



Fuente: BCE

## **Escenarios:**

- **Optimista:**

Este escenario indica que si la inflación sigue descendiendo es porque los precios se mantienen o bajan y de esta manera las personas puedan acceder al servicio de GEOMIL con mayor frecuencia.

- **Probable:**

Si la inflación se mantiene seria un perfecto escenario para que las personas sigan accediendo al servicio de GEOMIL como lo han hecho en la actualidad.

- **Pesimista:**

Si la inflación aumenta ocasionará que las personas pierdan su poder adquisitivo y no tengan los suficientes medios para utilizar el servicio prestado por la empresa GEOMIL.

### **c) Tasas de Interés**

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

**Tabla 2: Tasa Activa**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %

Fuente: BCE

**Gráfico 4: Tasa Activa**



Fuente: BCE

### **Escenarios:**

- **Optimista.-**

Si la tasa de interés activa disminuye da la posibilidad de que los clientes actuales y potenciales tengan un nivel de endeudamiento mayor y por lo tanto la liquidez para el acceso a los servicios de la empresa.

- **Probable.-**

Si la tasa de interés activa se mantiene constante con seguridad también se mantendrá constante el uso de los servicios de la empresa.

- **Pesimista.-**

Si la tasa de interés activa aumenta traería como consecuencia la disminución de la liquidez de las personas y de esta manera los servicios de la empresa no serían muy requeridos.

#### **d) Tasa Pasiva**

Es aquella tasa que las instituciones bancarias, de acuerdo tanto a las condiciones del mercado como a las disposiciones relativas del Banco Central, pagan a los depositantes a distintos plazos.

**Tabla 3: Tasa Pasiva**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %

Fuente: BCE

**Gráfico 5: Tasa Pasiva**



Fuente: BCE

### **Escenarios:**

- **Optimista.-**

Si la tasa de interés pasiva baja, las personas preferirán no depositar su dinero por lo tanto tienen más efectivo y utilizarían con mayor frecuencia el servicio principalmente de envío de paquetería a los diferentes países que cubre GEOMIL.

- **Probable.-**

Si la tasa de interés pasiva se mantiene, esto motiva a las personas a ocupar el servicio de GEOMIL.

- **Pesimista.-**

Si la tasa de interés pasiva aumenta, los clientes disminuirán el uso del servicio porque su dinero lo depositan para ganar más interés.

### **2.1.1.2 Factores Tecnológicos**

Las nuevas tecnologías en línea a las cuales se hace referencia son:

- Internet
- Correo Electrónico
- Un sistema de información (SI)

**Gráfico 6: Factores Tecnológicos**



### **Escenarios**

- **Optimista.-**

Que las personas estén más familiarizadas con el manejo de nuevas tecnologías en línea y de esta manera el servicio de GEOMIL puede ser más conocido y por ende puede tener mayor clientela.

- **Probable.-**

Que las personas sigan manteniendo su interés a nuevas tecnologías en línea y de esta manera la empresa va a seguir siendo más conocida poco a poco.

- **Pesimista.-**

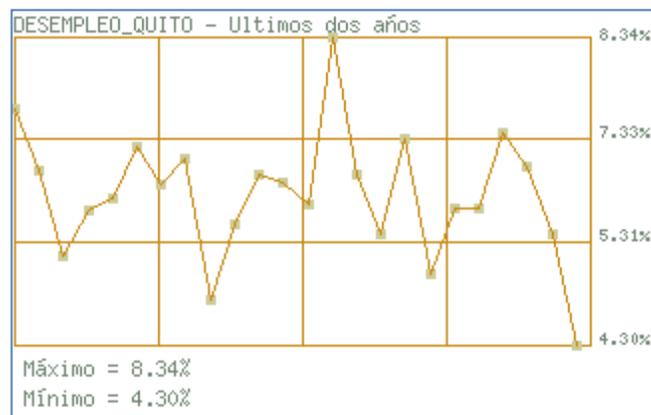
Que las personas no ocupen adecuadamente los servicios que ofrecen las nuevas tecnologías en línea de tal forma que el servicio de GEOMIL no sea tan conocido.

### 2.1.1.3 Factores Socio-culturales

#### a) Desempleo

Se refiere a todas las personas que sobrepasan una determinada edad y que no tienen un empleo remunerado ni son trabajadores por cuenta propia, pero están dispuestas a trabajar y han realizado acciones específicas para conseguir un empleo remunerado o trabajar por cuenta propia.

**Gráfico 7: Desempleo**



Fuente: BCE

**Tabla 4: Desempleo**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	5.77 %
Junio-30-2010	6.65 %
Marzo-31-2010	7.10 %
Diciembre-31-2009	6.10 %
Septiembre-30-2009	6.09 %
Junio-30-2009	5.23 %
Marzo-31-2009	7.00 %
Diciembre-31-2008	5.76 %
Noviembre-30-2008	6.54 %
Octubre-31-2008	8.34 %
Septiembre-30-2008	6.16 %
Agosto-31-2008	6.45 %
Julio-31-2008	6.55 %
Junio-30-2008	5.89 %
Mayo-31-2008	4.90 %
Abril-30-2008	6.75 %
Marzo-31-2008	6.40 %
Febrero-29-2008	6.90 %
Enero-31-2008	6.22 %
Diciembre-31-2007	6.06 %
Noviembre-30-2007	5.48 %
Octubre-31-2007	6.60 %
Septiembre-30-2007	7.40 %

Fuente: BCE

**Escenarios:**

- **Optimista.-**

Si la tasa de empleo disminuye habrá mayor número de pobladores con ingresos económicos que utilicen el servicio de la empresa.

- **Probable.-**

Si la tasa de desempleo es constante el número de clientes es promedio.

- **Escenario Pesimista.-**

Si existe un aumento en la tasa de desempleo esto afectará a la situación económica del país y por ende existirá disminución de clientes.

## **b) Migración**

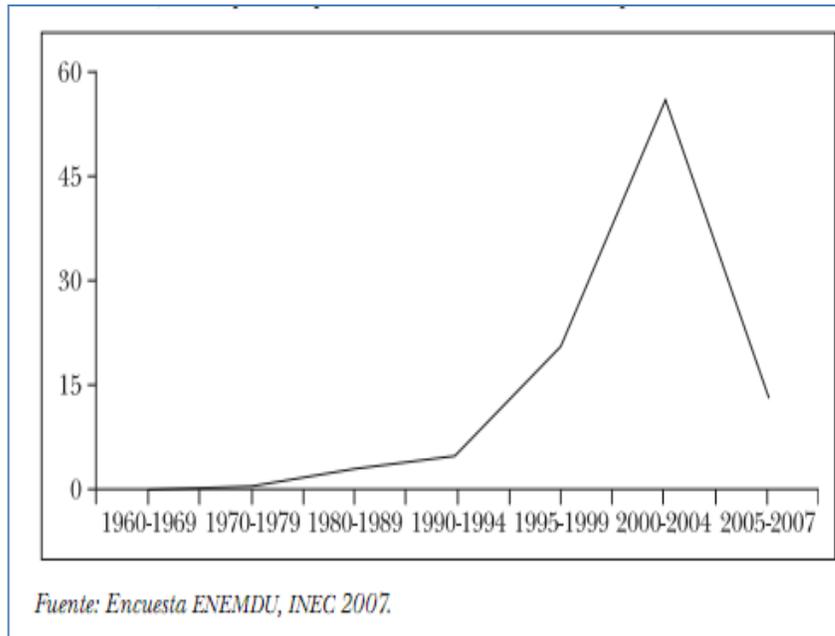
Se denomina migración a todo desplazamiento de la población (humana o animal). Las migraciones de seres humanos se estudian tanto por la Demografía como por la Geografía de la población.

Se estima que cerca de 1 millón 600 mil ecuatorianos viven en el exterior, cabe señalar que la emigración se acentuó en los últimos ocho años, período en el que dicho flujo registró un crecimiento anual del 10 al 11 %.

En particular se calcula que en el 2007 cerca de 50 mil ecuatorianos salieron del país y no retornaron.

Así en la última década del total de personas que salieron definitivamente de Ecuador, alrededor del 63% correspondieron al periodo 2002-2007.

**Gráfico 8: Migración**



**Escenarios:**

- **Optimista.-**

En este caso el mejor escenario que se puede presentar es que la migración tenga un aumento, por el giro del negocio los migrantes son la principal fuente de ingresos de la empresa.

- **Probable.-**

Si la tasa de migración se mantiene, entonces se mantiene constante el número de clientes de la empresa.

- **Pesimista.-**

Que los ecuatorianos residentes en otros países decidan regresar al Ecuador, esto provocaría que disminuya el número de clientes de GEOMIL.

#### **2.1.1.4 Factores Culturales**

Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología.

#### **Escenarios:**

- **Optimista.-**

En relación a la empresa la cultura es la aceptación que tienen los servicios de GEOMIL, en las diferentes ciudades, por lo tanto si tiene más aceptación aumenta la clientela.

- **Probable.-**

Que la aceptación se mantenga como hasta la actualidad lo que ocasiona que los clientes sean los mismos con ligeras variaciones.

- **Pesimista.-**

Que la empresa no sea aceptada por no identificar la calidad que ofrece en sus servicios.

#### **2.1.1.5 Factores Ambientales**

En lo que se refiere al giro del negocio de la empresa GEOMIL, se puede considerar los siguientes factores:

##### **a) Contaminación Vehicular:**

La contaminación vehicular que emiten las unidades de transporte que utiliza la empresa, tanto en nuestra localidad como en el exterior influye en el medio ambiente. Los posibles escenarios que se darían serían los siguientes:

- **Pesimista.-**

El escenario más optimista es que se desarrollen nuevas tecnologías en motonetas y motocicletas que reduzcan el

impacto ambiental que se produciría si se utilizan motonetas y motocicletas convencionales

- **Probable.-**

El escenario probable es que se sigan adquiriendo unidades de tipo tradicional y que no haya restricciones dentro de las políticas internas del país.

- **Pesimista.-**

El escenario pesimista sería que la tecnología que se implantaría dentro de las unidades de movilización nunca se cree, lo que impactaría directamente en el medio ambiente, ya que se contribuiría al efecto del calentamiento global.

#### **b) Cambios Climáticos:**

Se considera este factor puesto que de esto dependen en sí los servicios ofertados por parte de la empresa. Los escenarios probables serían los siguientes:

- **Optimista.-**

Los desastres naturales presentes especialmente al transportar tanto a los pasajeros o a los paquetes por vía

terrestre sean escasos, y que en el exterior no se cierren los aeropuertos o las vías por causa de éstos.

- **Probable.-**

Que estos ocurran frecuentemente y se cierren las vías de acceso a los lugares donde la empresa brinda los servicios.

#### **2.1.1.6 Factores Políticos:**

##### **a) Estabilidad política;**

Depende de este factor que la empresa vea si es conveniente o no ofertar sus servicios dentro del país en que se encuentre.

- **Optimista.-**

Que los problemas que existen dentro de los países se solucionen entre los diferentes movimientos de diferentes pensamientos políticos.

- **Probable.-**

La estabilidad política de los países en los que la empresa actúa fluctúa en los parámetros que han ido ocurriendo

dentro de un lapso de tiempo de 5 años anteriores a este período.

- **Pesimista.-**

La constante cosecha de problemas de este tipo especialmente dentro de nuestro país hace que el giro del negocio esté en riesgo.

**b) Cambios en las Políticas Arancelarias;**

Dada la importante influencia de este factor en el giro del negocio se puede decir que si existe un cambio dentro de este factor podría poner en riesgo el giro del negocio.

- **Optimista.-**

Que las políticas arancelarias se reduzcan para poder incentivar los servicios ofertados por la empresa en los distintos países en las que esta actúa.

- **Probable.-**

Que las políticas arancelarias que actualmente rigen en los distintos países en los cuales la empresa tiene sucursales sigan constantes.

- **Pesimista.-**

Las políticas arancelarias subirían constantemente; lo que haría que el giro del negocio no sea rentable.

**c) Políticas Comerciales.-**

En políticas comerciales Ecuador ha venido implantándolas desde 1995; como por ejemplo ha venido implantando ciertos aranceles para ciertos tipos de productos, de los cuales los referentes a la empresa están la reducción de subsidios a las exportaciones; el aumento de las tarifas arancelarias en las importaciones y otros.

- **Optimista.-**

El gobierno a través de sus políticas comerciales pueda bajar el costo de la tarifa arancelaria de las importaciones y reducir también el valor de la exportaciones, esto podría ayudar a la empresa a incurrir en menos costos.

- **Probable.-**

El gobierno mantendrá las políticas arancelarias que pueden perjudicar al giro del negocio de la empresa; es decir que sigan las tarifas arancelarias caras.

- **Pesimista.-**

El gobierno aumente el costo de las tarifas tanto de las importaciones como de las exportaciones; lo que reduciría sustancialmente la demanda de los servicios ofertados

## **2.1.2 Microambiente**

Para analizar el Microambiente se ha considerado las 5 fuerzas de Porter, donde se toma en cuenta lo siguiente:

### **2.1.2.1 Clientes:**

El Principal rol de GEOMIL EXPRESS es satisfacer la necesidad que tienen los clientes de realizar envíos de paquetería y giros a nivel nacional e internacional, por lo cual el mercado potencial al que la empresa se dirige para la prestación de sus servicios, son los migrantes en general.

Dentro de la cartera de clientes que mantiene actualmente la empresa GEOMIL EXPRESS, se encuentran personas naturales de toda clase social, clientes a nivel corporativo como Inmobiliarias, Empresas Alimenticias, Fundaciones, Empresas Privadas y Públicas.

Gracias al poder de cobertura que tiene la empresa, los clientes de la empresa pueden ser atendidos por más de 100 agentes autorizados en todo el territorio ecuatoriano.

### **2.1.2.2 Competencia:**

En la actualidad los principales competidores que prestan un servicio igual o similar a GEOMIL EXPRESS son: Delgado Travel, Laar Courier, Servientrega, Western Union, entre otros.

#### **- Delgado Travel**

Esta empresa inició a sus operaciones en Guayaquil, siendo sus mentalizadores el Señor Francisco Delgado Alvarado y Señora Dolores O. de Delgado, ameritados ejecutivos que basados en la meta de satisfacer las necesidades del consumo del mercado, crearon esta empresa visionaria de servicio turístico.

La idea fue no solo crear una Agencia de Viajes, sino un centro de soluciones a los viajeros, ofreciendo todo tipo de servicios para el bienestar y confort de los pasajeros.



#### **- Laar Courier**

Conscientes de la necesidad de un óptimo servicio de mensajería, y a pedido de las empresas que trabajan con quienes forman el Grupo LAAR, nace LAARCOURIER EXPRESS S.A., la primera organización en el

Ecuador que fusiona dicho servicio con la seguridad en el manejo de envíos, cuenta con 10 años en el mercado y más de 30 años en el campo de la seguridad. Se especializa en el manejo profesional de envíos tanto en la recolección como en el transporte y entrega puerta a puerta con la mejor cobertura a nivel nacional adicionando seguridad armada al igual que custodia propia en los vehículos.

- Documentos, sobres y comunicados
- Valijas empresariales
- Carga liviana.
- Transporte de carga pesada punto a punto.
- La mayor cobertura nacional



#### - **Servientrega**

Servientrega es una compañía orientada a ofrecer Soluciones de logística en recolección, transporte, almacenamiento, empaque y distribución de documentos y mercancías. Tiene como misión, satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de sus Clientes, a través

de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de Líderes de Acción y el sentido de compromiso con la familia y el País.



#### **2.1.2.3 Servicios Sustitutos:**

La empresa GEOMIL EXPRESS, al dedicarse al envío y recepción de paquetería por vía aérea un servicio sustituto son las empresas dedicadas al mismo servicio pero por vía terrestre o marítima.

#### **2.1.2.4 Proveedores:**

La empresa cuenta en la actualidad con los siguientes proveedores:

- Servicio Aduanero: Corporación Aduanera del Ecuador
- Transporte Aéreo: “IBERIA”, “LAN CHILE”, “AVIANCA”
- Sistema Informático: Sistemas.com (facturación, consultas, claves) a nivel interno de la empresa; este sistema se trabaja a través de la web.
- Dominio de pagina Web: Visio.net
- Giros y trasferencias de efectivo: Banco Pichincha y Banco Guayaquil
- Call Center: “SETEL” “ANDINATEL”

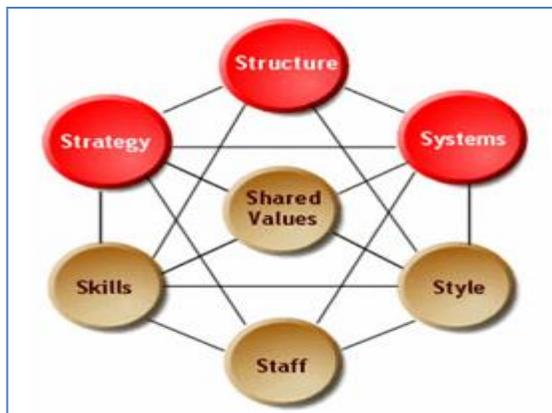
### 2.1.2.5 Posibles Competidores:

Se considera como posibles competidores a las nuevas empresas con el mismo giro de negocio y de Agencias de carga que implementen el servicio de envío de carga bajo el concepto de Courier.

## 2.2. Análisis Interno

Para el desarrollo del análisis interno de la empresa GEOMIL EXPRESS se va a utilizar el modelo de las “7S” de la Estructura Corporativa de Mckinsey.

**Gráfico 9: Modelo de las 7S**



Fuente: [www.voyformas.com](http://www.voyformas.com)

### 2.2.1 Strategy (Estrategia)

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.

Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.

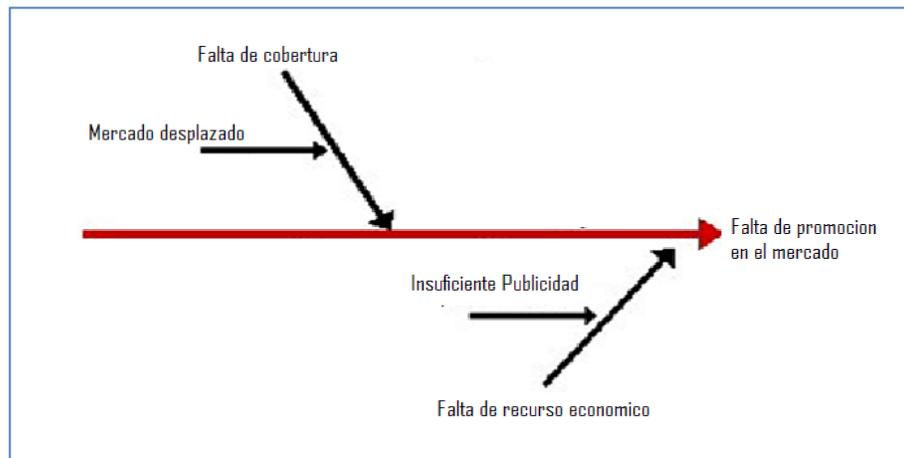
- **Estrategia corto plazo:**

Promocionar a la empresa GEOMIL EXPRESS en la mayoría de medios de publicidad masivos existentes, ya sea radio, televisión, internet, prensa escrita, volantes, entre otros.

- **Estrategia Largo plazo:**

Lograr convertirse en una empresa de gran renombre a nivel mundial en el servicio de paquetería y giros de efectivo, ampliando su cobertura al mayor número de países.

**Gráfico 10: Causa Efecto (STRATEGY)**



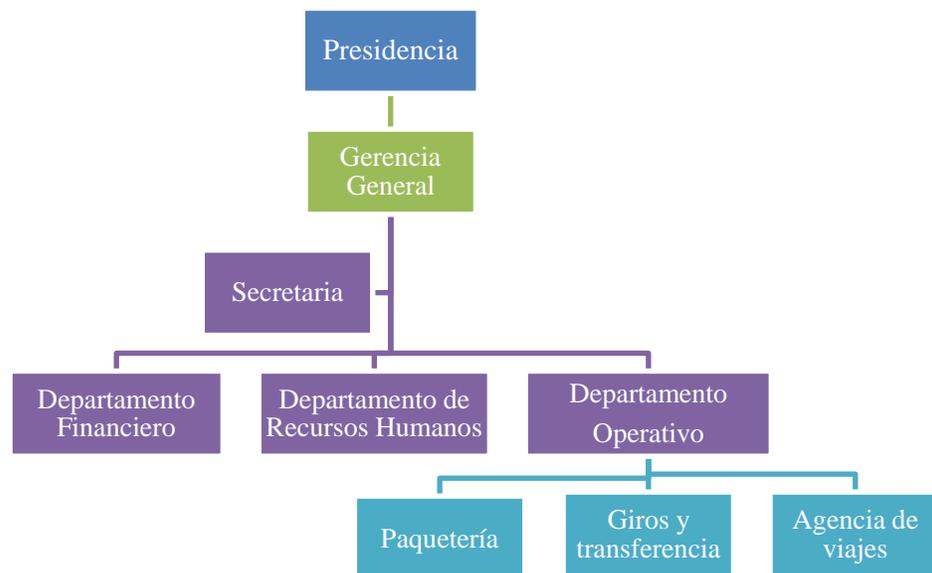
Elaborado por: Autor

### 2.2.2 Structure (Estructura)

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.

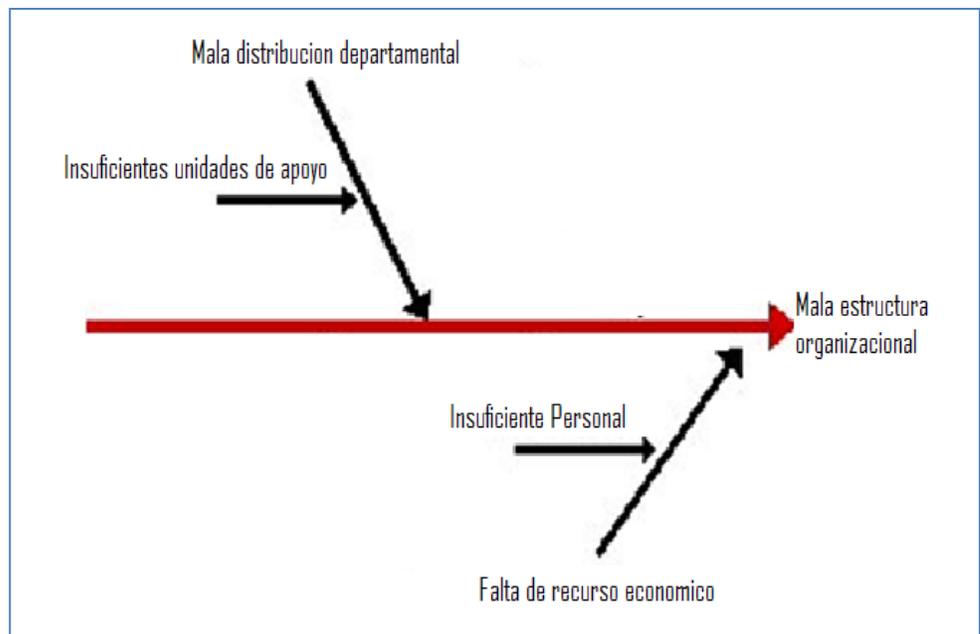
Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.

La estructura actual que mantiene a nivel organizacional la empresa GEOMIL EXPRESS, es la que se muestra a continuación



Como se puede observar, la estructura organizacional no se encuentra definida adecuadamente dentro de cada departamento, por lo tanto se presenta la siguiente problemática:

**Gráfico 11: Causa Efecto (STRUCTURE)**



Elaborado por: Autor

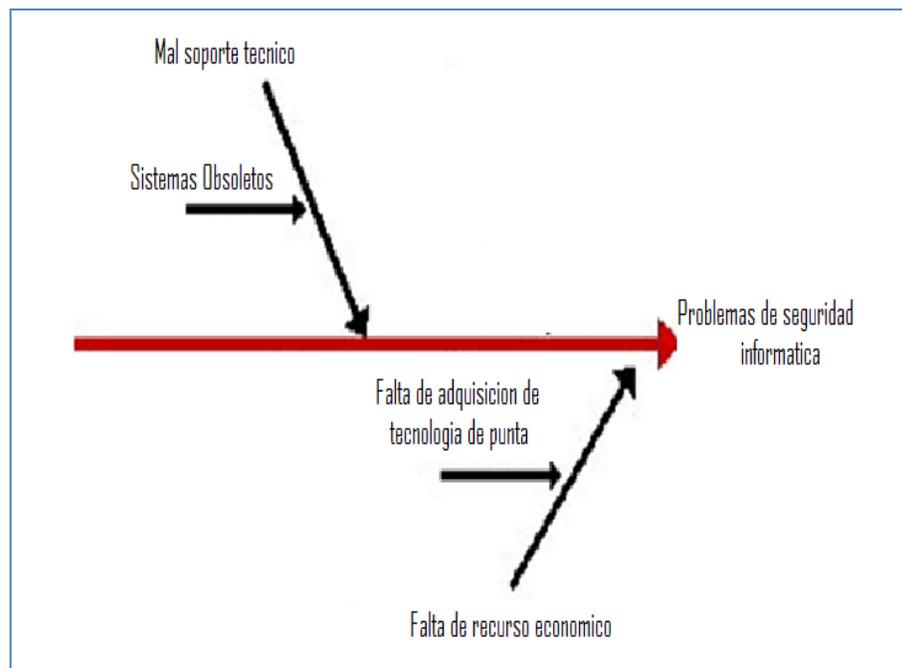
### 2.2.3 Systems (Sistemas)

La empresa cuenta con un sistema interno llamado “Ambiente web” para lo cual se otorga claves a todos los agentes o comisionistas, lo cual les permite facturar, consultar lista de clientes, inventarios de paquetería y giros, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, reporte de ventas.

GEOMIL EXPRESS también cuenta con una página Web que permite a la empresa darse a conocer a sus clientes y mantener una comunicación interna estable y en línea con todas las agencias y sucursales a nivel mundial.

La problemática se puede definir de la siguiente forma:

**Gráfico 12: Causa Efecto (SYSTEMS)**



Elaborado por: Autor

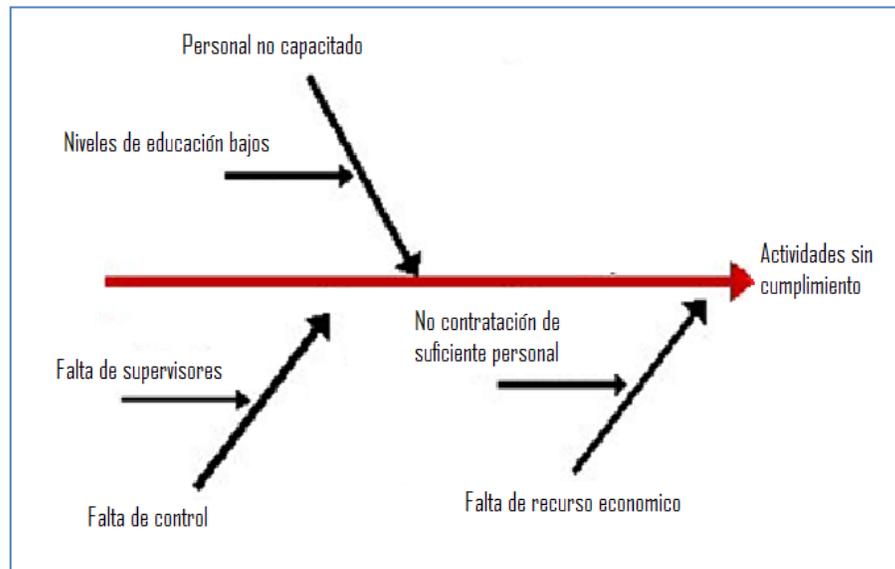
#### **2.2.4 Staff (Personal, recurso humano)**

GEOMIL EXPRESS en la actualidad cuenta con una nomina laboral de 55 trabajadores y 375 comisionistas a nivel mundial.

A nivel nacional cuenta con 40 trabajadores, de los cuales 13 encargados de la atención en ventanilla, 16 encargados de actividades operacionales, 9 en actividades administrativas, 1 presidenta ejecutiva y el Gerente General.

Dentro de las falencias que se presentan considerando este factor, se tiene:

**Gráfico 13: Causa Efecto (STAFF)**



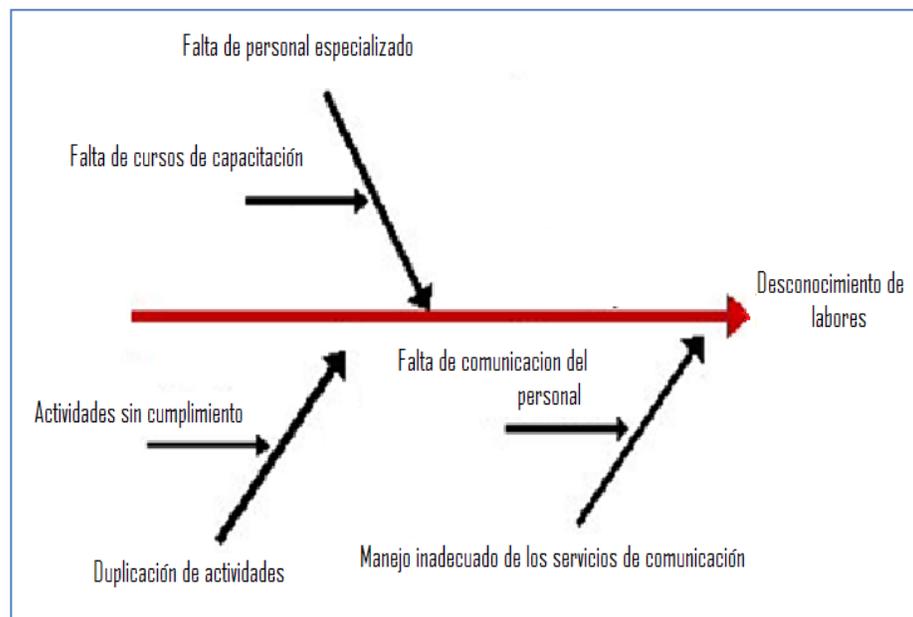
Elaborado por: Autor

### 2.2.5 Skills (Destrezas, habilidades)

El nivel de educación que requiere la empresa en su recurso Humano tiene los siguientes requerimientos mínimos:

- Personal de Ventanilla: Segundo nivel de educación.
- Personal Administrativo: Tercer nivel de educación
- Personal Operativo: Tercer nivel de educación

**Gráfico 14: Causa Efecto (SKILLS)**



Elaborado por: Autor

### 2.2.6 Style (Estilo de Liderazgo)

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.

En este caso, la empresa GEOMIL EXPRESS maneja un estilo de liderazgo autócrata, caracterizado por la centralización de poder y toma de decisiones en una sola persona, que en este caso viene a ser el Gerente Propietario.

### **2.2.7 Shared values (Valores Compartidos)**

Equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

La empresa se caracteriza por el manejo de valores tradicionales como la honradez, honestidad, colaboración, reciprocidad, responsabilidad.

### **2.3 Análisis FODA**

“Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

En este caso para la empresa GEOMIL EXPRESS, se realizará el análisis FODA tomando en cuenta los parámetros analizados tanto en el análisis externo como en el interno.

A continuación se muestra un listado de los factores internos y externos que se han podido extraer de la empresa:

### **FORTALEZAS**

1. La empresa muestra gran agilidad en tiempos de servicio.
2. Fácil control del talento humano.
3. Cuenta con personal capacitado.
4. Metas empresariales claras.
5. Valores empresariales altos.
6. Los servicios de la empresa ofrecen garantías de envío.
7. Líderes en precios dentro del mercado.

### **DEBILIDADES**

1. No cuenta con una cobertura global.
2. Posibilidad de riesgos informáticos.
3. Falta de cursos de capacitación.
4. Falta de comunicación desde altos niveles.
5. Falta de un plan de marketing.
6. Falta de presupuesto publicitario
7. Ciertos códigos de barra en paquetes de España no son leídos por el lector tanto en aduanas como en oficinas de Geomil, lo cual provoca retrasos en tiempos.

## **OPORTUNIDADES**

1. Preferencia de los proveedores.
2. Envío por Courier a nivel internacional.(Cobertura a 5 países)
3. Posibilidad de envío y entrega de cualquier tipo de bien.
4. Ayudarnos de los modelos de otras organizaciones con mayor experiencia en el mercado.
5. Mayor demanda por niveles altos de migración.
6. Aeropuerto de Latacunga – cargas de consumo.
7. Más frecuencias de embarque.

## **AMENAZAS**

1. Restricciones de comercio exterior en el envío de bienes.
2. Presencia de grupos de interés (BCE) al querer manejar y manipular las remesas del exterior, y viceversa.
3. Posibilidad de envío de paquetería ilícita.
4. Que los proveedores prefieran a la competencia.
5. El tiempo y experiencia en el mercado de algunos competidores.
6. La crisis internacional deja a nuestros clientes sin recursos para uso del servicio.

**Cuadro 1: Matriz FODA**

<b>GEOMIL EXPRESS, S.A. ECUADOR</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con una cobertura global.</li> <li>2. Posibilidad de riesgos informáticos.</li> <li>3. Falta de cursos de capacitación.</li> <li>4. Falta de comunicación desde altos niveles.</li> <li>5. Falta de un plan de marketing.</li> <li>6. Falta de presupuesto publicitario</li> <li>7. Ciertos códigos de barra no son leídos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa muestra gran agilidad en tiempos de servicio.</li> <li>2. Fácil control del talento humano.</li> <li>3. Cuenta con personal capacitado.</li> <li>4. Metas empresariales claras.</li> <li>5. Valores empresariales altos.</li> <li>6. Los servicios de la empresa ofrecen garantías de envío.</li> <li>7. Líderes en precios dentro del mercado.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preferencia de los proveedores.</li> <li>2. Envío por Courier a nivel internacional.(Cobertura a 5 países)</li> <li>3. Posibilidad de envío y entrega de cualquier tipo de bien.</li> <li>4. Ayudarnos de los modelos de otras organizaciones con mayor experiencia en el mercado.</li> <li>5. Mayor demanda por niveles altos de migración.</li> <li>6. Más frecuencias de embarque.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricciones de comercio exterior en el envío de bienes.</li> <li>2. Presencia de grupos de interés (BCE) al querer manejar y manipular las remesas del exterior, y viceversa.</li> <li>3. Posibilidad de envío de paquetería ilícita.</li> <li>4. Preferencia por la competencia.</li> <li>5. El tiempo y experiencia en el mercado de algunos competidores.</li> <li>6. La crisis internacional</li> </ol>

Elaborado por: Autor

## **CAPÍTULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Introducción**

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.<sup>2</sup>

Dentro de la planeación estratégica se encuentra el direccionamiento estratégico, el cual consiste en forjar un camino o rumbo hacia el cual la organización debe dirigirse, con la finalidad de que esta pueda hacer realidad su visión, y llegue a una consecución efectiva de sus objetivos.

#### **3.2 Importancia del Direccionamiento Estratégico**

La importancia del direccionamiento estratégico radica en que este proceso permite a una organización conocer a dónde quiere llegar en un futuro, tomando como base la situación actual de la institución (diagnóstico situacional).

---

<sup>2</sup> TOMASINI, Alfredo “**RETOS Y RIESGOS DE LA CALIDAD TOTAL**”, Bookfinder México 2003

Una organización que tenga claro el horizonte hacia el cual dirigirse, orientando todo esfuerzo hacia la consecución de objetivos y metas factibles, acordes a su realidad y a sus necesidades; es una organización en permanente crecimiento.

### **3.2.1 Objetivos del Direccionamiento Estratégico**

Con el direccionamiento estratégico se busca dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde quiere llegar la organización? (Visión)
- ¿De qué manera se va alcanzar lo propuesto? (Objetivos)
- ¿Qué hacer para alcanzar las metas institucionales? (Estrategias)

### **3.2.2 Características del Direccionamiento Estratégico**

Todo direccionamiento estratégico debe contemplar ciertas características entre las cuales se tiene:

- Ser claro, concreto y conciso.
- Mantener coherencia con la realidad de la organización.
- Alto grado de flexibilidad.
- Difundido e implementado.
- Documentado.

### **3.2.3 Ventajas**

Entre las principales ventajas que brinda el direccionamiento estratégico están:

- Proporciona orientación a la organización hacia el futuro.
- Identifica objetivos para la consecución de su misión y visión.
- Determina políticas que guíen y normen a la organización, permitiendo cumplir los objetivos propuestos.
- Por medio de la determinación de estrategias, brinda a la organización acciones claras, concretas y breves.

### **3.2.4 Elementos**

Entre los elementos primordiales que el direccionamiento estratégico contempla se tiene:

#### **3.2.4.1 Misión:**

La misión es una declaración, o descripción de la razón de ser de una empresa. Para estructurar la misión se debe considerar componentes como: quiénes son sus clientes, qué productos o servicios ofrece, cuál es su mercado, qué utiliza, cuál es su filosofía, que esfuerzos le dedica a su personal, que imagen desea transmitir y qué actitud adoptará con relación a metas económicas.

#### **3.2.4.2 Visión:**

Responde a la pregunta de hacia dónde queremos llegar. Es redactar lo que uno quiere que la empresa sea en los próximos años.

Para la redacción de la visión se debe considerar los siguientes puntos: debe ser formulada por líderes, dimensión de tiempo, compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores, debe ser realista, incorpora valores y debe ser difundida.

#### **3.2.4.3 Objetivos**

Los objetivos sirven para dirigir las actividades de la organización y su evaluación. Los objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, es decir deben ir ligados a un límite de tiempo.

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, congruentes, jerarquizados, alcanzables, estimulantes, enunciados y comunicados con claridad a todos los empleados de la empresa.

#### **3.2.4.4 Valores**

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones

de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento de sus variables competitivas.

#### **3.2.4.5 Principios:**

Entiéndase que los principios son un conjunto de normas “Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”<sup>3</sup>

#### **3.2.4.6 Políticas:**

Las políticas son los lineamientos básicos o las guías establecidas para lograr los objetivos y desarrollar las estrategias propuestas, permitiendo la consistencia y coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

---

<sup>3</sup> <http://www.slideshare.net/30207042/p-l-a-n-e-a-c-i-n-e-s-t-r-a-t-g-i-c-a>

### **3.2.4.7 Estrategias**

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se requiere.

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. (Fred, 2008:13)

Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras para asignar los recursos. En este punto, la idea es generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves.

### **3.2.4.8 Mapa Estratégico**

El mapa estratégico es un resumen del direccionamiento definido para una organización, el mismo que contempla la visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores colocados de tal manera que su comprensión sea sencilla y motivadora para los involucrados con la labor de dicha institución.

El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras.

### **3.3. Direccionamiento Estratégico de GEOMIL EXPRESS ECUADOR**

Con respecto al Direccionamiento de la Empresa GEOMIL EXPRESS ECUADOR permitirá orientar en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas; en general se determinará: principios, valores, visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.

#### **3.3.1 Principios**

Para la empresa GEOMIL EXPRESS será de vital importancia adoptar los siguientes principios:

- ***Honestidad***

Es una cualidad de calidad humana que regirá para que el personal colaborador de GEOMIL EXPRESS pueda comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.

Honestidad significará hablar de lo que se piensa y hacer lo que se ha dicho. No hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones.

- ***Iniciativa***

Se encuentra relacionado directamente con la creatividad del personal de la empresa que le permitirá crear, innovar y brindar apertura a nuevos casos y soluciones.

- ***Responsabilidad***

La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Para este caso, la responsabilidad de GEOMIL y de todo su personal, inicia desde la contratación del servicio por parte de sus clientes, hasta la entrega del mismo de acuerdo con los requerimientos solicitados, siempre cumpliendo a cabalidad cada una de las funciones en el proceso productivo.

- ***Profesionalismo***

El profesionalismo es la consecuencia directa de ser un profesional, un individuo que tiene una profesión particular y que la ejerce de acuerdo a las pautas socialmente establecidas para la misma.

El personal de GEOMIL deberá realizar su trabajo de forma profesional poniendo en práctica todos sus conocimientos y habilidades.

### 3.3.2 Valores

Los principales valores que regirán para la empresa GEOMIL EXPRESS serán:

- ***Puntualidad***

La puntualidad es la característica que todo empleado de GEOMIL EXPRESS debe tener para poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

- ***Compromiso***

Compromiso hacia el desarrollo de la empresa, enfocando todos los esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes internos, de una manera eficiente y eficaz, ofreciendo un servicio de la más alta calidad.

- ***Ética***

Todas las actividades en las que se encuentra integrado el departamento operativo de la empresa, se tienen que realizar en el marco de la ética y la moral, reflejado hacia nuestros clientes internos y la empresa en general.

- ***Colaboración***

Brindar un apoyo permanente, solidario, incondicional e irrestricto a sus compañeros de trabajo, con la firme convicción de que su trabajo aportará para el engrandecimiento de la empresa.

- ***Desarrollo Humano***

Elevar la autoestima en los colaboradores al reflejar un comportamiento abierto, en la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas presentados, respetando su individualidad, reconocimiento de su trabajo y ofreciendo oportunidad para su realización integral.

### **3.3.3 Misión**

La propuesta de misión para la empresa GEOMIL EXPRESS consiste:

*“Ser una empresa pionera en el mercado con el mejor servicio de Courier a nivel nacional e internacional, que esté al alcance de los migrantes y emigrantes, manteniendo un talento humano selecto, capacitado y motivado, siempre preocupados por la innovación de nuestros servicios, ofreciendo calidad y precios justos”*

### **3.3.4 Visión**

La visión planteada para GEOMIL establece:

*“GEOMIL busca proyectarse en 5 años, como una empresa confiable y de bases sólidas, que otorgue garantías en todos sus servicios, con un alto estándar de calidad avalado por organismos internacionales, incrementando su cobertura a nivel mundial, y llegando a ser líderes en el servicio de Courier y demás servicios de la organización”*

### **3.3.5 Objetivos**

#### **3.3.5.1 Objetivo General**

Ofrecer soluciones integrales de Courier, giros y transferencias de dinero, Transporte, Viajes y Turismo, a nivel nacional e internacional, prestando un servicio eficiente y de calidad.

#### **3.3.5.2 Objetivos Específicos**

##### **Corto Plazo**

- Aprovechar los distintos servicios ofrecidos por la empresa para acaparar nuevos nichos de mercado.
- Diseñar un sistema de gestión organizacional efectivo para el año 2012, mismo que sea general y permita un manejo técnico del proceso administrativo de la Empresa.
- Planificar un sistema de calidad en el servicio y ambiente interno de la empresa, para promover la iniciativa y el compromiso hacia la organización, y junto a Recursos humanos obtener un cliente interno adecuado y eficiente en el 2012.

### **Mediano Plazo**

- Mejorar la logística del servicio en un 80% por medio del departamento operativo, para poder hacer efectivo el envío de mercancías internacionalmente.
- Realizar estudios periódicos del mercado, de tal forma que se puedan conocer las nuevas tendencias en el acceso a servicios de Courier y poder incursionar en nuevos segmentos de mercado, para el 2018.
- Adoptar nuevos medios publicitarios para dar a conocer de mejor manera los servicios actuales y futuros de la empresa.

### **Largo Plazo**

- Ampliar en un 30% el número de agencias a nivel internacional para poder llegar a un mayor número de países y lograr el reconocimiento de GEOMIL EXPRESS a nivel mundial.
- Implementar nuevos servicios de logística que permita satisfacer a nuevos clientes tanto a nivel nacional como internacional.
- Adoptar nuevas tecnologías de información como el Intranet o Extranet para mejorar el flujo de información.

### **3.3.6 Políticas**

Las políticas de la empresa GEOMIL EXPRESS serán las siguientes:

- Establecer niveles de cumplimiento en ventas para cada servicio ofrecido.
- Los tiempos establecidos para la entrega de los servicios no podrán exceder el límite máximo dependiendo del tipo de servicio.
- La definición de funciones y responsabilidades de cada puesto se mantendrá en lugares visibles y para cada área de la empresa.
- Manejar estándares o indicadores para el cumplimiento de los tiempos de entrega de los servicios
- Contratación periódica de servicios de publicidad para promocionar y publicitar constantemente los servicios.
- Mantener una supervisión constante de las operaciones en cada agencia de la empresa.
- Desarrollar evaluaciones de desempeño de los proveedores mensualmente.
- Los códigos utilizados para el manejo de la información a nivel interno de la empresa serán confidenciales.



DEBILIDADES	OPCIONES ADAPTATIVAS: DO	OPCIONES DE SOBREVIVENCIA: DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una cobertura global.</li> <li>• Posibilidad de riesgos informáticos.</li> <li>• Falta de cursos de capacitación.</li> <li>• Falta de comunicación desde altos niveles.</li> <li>• Falta de un plan de marketing.</li> <li>• Falta de presupuesto publicitario</li> <li>• Ciertos códigos de barra no son leídos</li> </ul>	<p>Implementación de un direccionamiento estratégico.</p> <p>Implementar un Sistema de Información y TI que ayude a tener un mejor control del flujo de información existente.</p>	<p>Desarrollar un programa de capacitación del personal en técnicas de servicio al cliente y promoción de los servicios.</p> <p>Establecer planes operativos de desarrollo para los próximos 5 años.</p>

Elaborado por: Autor

### 3.3.7.2. Matriz de Aprovechabilidad

Es una matriz que correlaciona los factores positivos tanto internos (fortalezas), como externos (oportunidades) entre sí; ponderándolos dependiendo su incidencia en la organización.

**Tabla 5: Cuantificación**

INCIDENCIA	PONDERACIÓN	ESCALA
ALTA	5	70% - 100%
MEDIA	3	31% - 69%
BAJA	1	0% - 30%

Elaborado por: Autor

**Cuadro 2: Análisis de Aprovechabilidad**

<b>OPORTUNIDADES</b> <b>FORTALEZAS</b>	Preferencia proveedores	Envío Courier a nivel internacional	Entrega de cualquier tipo de bien	Modelos de otras organizaciones	Niveles Altos de Migración	Mas frecuencias de Embarque	<b>TOTAL</b>
Agilidad Servicio	3	3	5	1	1	5	18
Control Talento Humano	3	1	1	3	1	1	10
Personal Capacitado	5	5	3	1	1	3	18
Metas Claras	1	3	1	1	1	1	8
Valores Empresariales altos	5	5	1	1	1	1	14
Garantías de Envío	5	5	5	3	5	5	28
Líderes en precios	3	5	3	3	3	5	22
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	

Elaborado por: Autor

De acuerdo al análisis de aprovechabilidad, se pueden establecer las siguientes estrategias:

### **ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

- Aprovechar el conocimiento de los clientes de que el servicio de Courier de GEOMIL EXPRESS es internacional y abarcar el mayor número de plazas posibles, colocando nuevas barreras en el mercado para que el resto de compañías que intenten ingresar en este mercado tengan una mayor dificultad para lograr romperlas e ingresar.
- Un servicio garantizado da mayor seguridad al cliente lo cual permite tener publicidad de cliente a posible cliente (publicidad viral); esto es el resultado que se obtiene al garantizar al cliente que los envíos siempre llegarán completos y sin mayor dificultad.

#### **3.3.7.3. Matriz de Vulnerabilidad**

Es una matriz que correlaciona los factores negativos tanto internos (debilidades), como externos (amenazas) entre sí; ponderándolos dependiendo su incidencia en la organización.

**Tabla 6: Cuantificación**

<b>INCIDENCIA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>ESCALA</b>
ALTA	5	70% - 100%
MEDIA	3	31% - 69%
BAJA	1	0% - 30%

Elaborado por: Autor

**Cuadro 3: Análisis de Vulnerabilidad**

<b>AMENAZAS</b> <b>DEBILIDADES</b>	Que los proveedores prefieran a la competencia.	El tiempo y experiencia en el mercado de algunos competidores.	La crisis internacional.	Restricciones de Comercio Exterior	Posibilidad de envío de paquetes ilícitos	Control del BCE en remesas de migrantes	<b>TOTAL</b>
No tener cobertura global	3	3	5	3	3	3	20
Riesgos informáticos	3	5	1	1	3	1	14
Falta de presupuesto publicitario	5	5	1	1	3	1	16
Falta de cursos de capacitación.	5	1	1	3	3	1	14
Falta de comunicación de altos niveles.	5	1	1	1	1	1	10
Demora en procesos por código de barras	5	3	1	5	5	3	22
Falta de un plan de marketing	1	3	5	1	1	5	16
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	

Elaborado por: Autor

De acuerdo al análisis de vulnerabilidad, se pueden establecer las siguientes estrategias:

### **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

- La empresa debe trabajar en la confianza que da a sus proveedores en los diferentes ámbitos que a este le interesen, principalmente en el financiero, para fortalecer los vínculos con los proveedores y que estos no se vean obligados a trabajar con otros competidores.
- Estandarizar los códigos de barras ocupados en la paquetería utilizados en la matriz con los códigos internacionales para de esta manera poder agilizar la burocracia y los procesos de reconocimiento de la paquetería.

#### **3.3.7.4 Estrategias para Objetivos de Corto Plazo**

- Contratar el servicio de marketing por Internet o cibermarketing para publicitar en forma masiva los distintos servicios que ofrece la empresa.
- Desarrollar una reestructuración organizacional de tal forma que el personal conozca claramente sus funciones, responsabilidades y nivel de dependencia dentro de su puesto.
- Implementar una planificación estratégica que permita establecer el direccionamiento estratégico adecuado para cada departamento dentro de la empresa.

### **3.3.7.5 Estrategias para Objetivos de Mediano Plazo**

- Realizar un análisis de los factores críticos de éxito del servicio de Courier, como tiempo de entrega y seguridad de los envíos para establecer controles dentro del departamento operativo.
- Desarrollar campañas de publicidad, a través de la prensa escrita y volantes por el personal que realiza entregas de correspondencia y paquetes en las rutas asignadas.

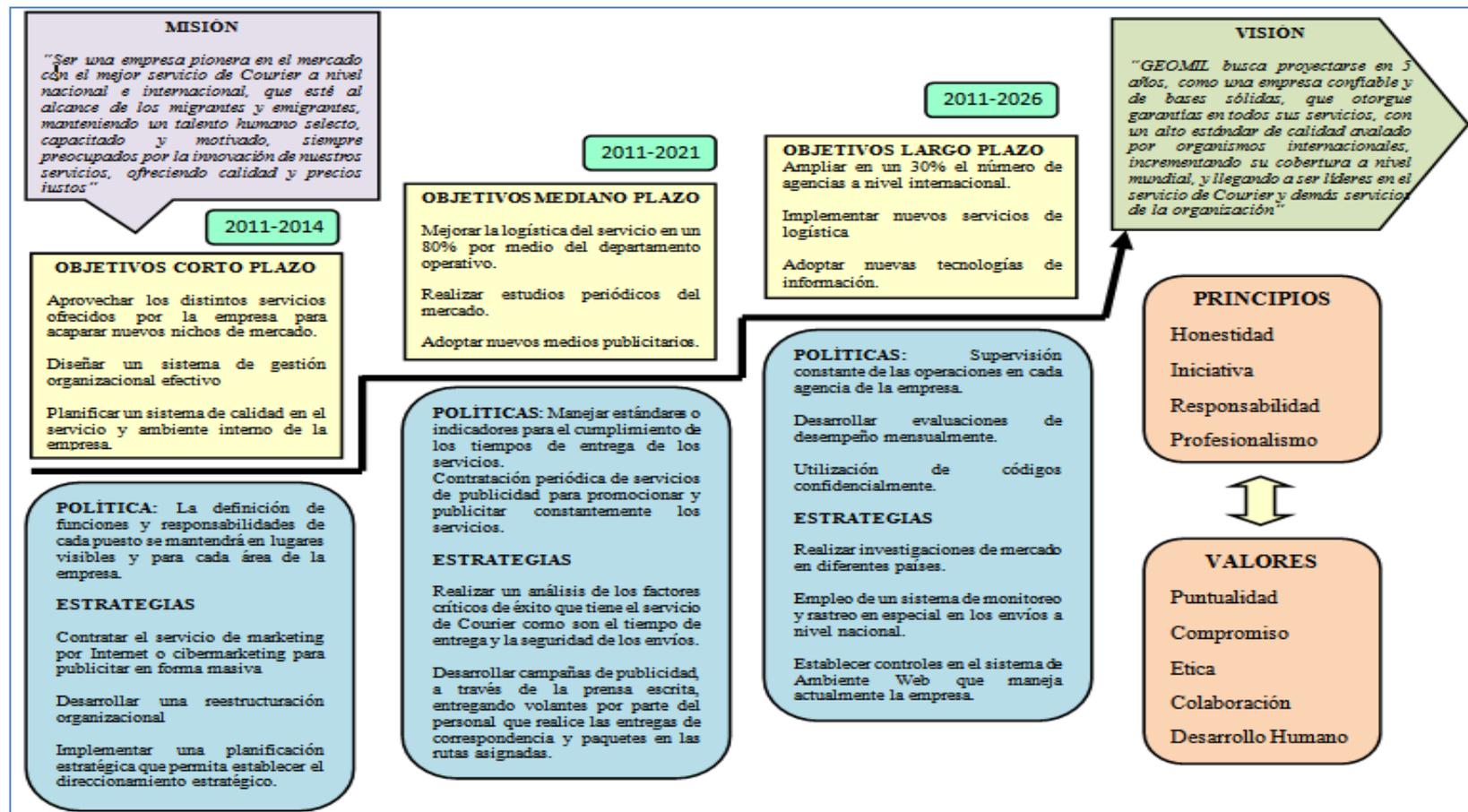
### **3.3.7.6 Estrategias para Objetivos de Largo Plazo**

- Realizar investigaciones de mercado en diferentes países de modo que se pueda conocer de forma más cercana a los mercados y se puedan ubicar agencias en lugares estratégicos.
- Empleo de un sistema de monitoreo y rastreo en los envíos a nivel nacional, incorporando un hunter en los vehículos para controlar las rutas según la ubicación del mismo.
- Establecer controles en el sistema de Ambiente Web que maneja actualmente la empresa, para confidencialidad de la información.

### **3.3.8 Mapa Estratégico de GEOMIL EXPRESS**

A continuación se muestra el resumen del direccionamiento estratégico que debe ser implementado en la empresa GEOMIL EXPRESS ECUADOR.

**Cuadro 4: Mapa Estratégico de GEOMIL EXPRESS**



## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para desarrollar una propuesta de planificación estratégica se ha considerado de vital importancia utilizar una de las herramientas más utilizadas para llevar a cabo las estrategias establecidas, como es el Cuadro de Mando Integral o BALANCED SCORECARD.

#### 4.1 Balanced Scorecard<sup>4</sup>

El Cuadro de Mando Integral (BSC por sus siglas en inglés) es una metodología apoyada de la planeación estratégica, cuya esencia es definir estrategias basadas en la misión y visión de la empresa, y traducirlas en medidas de actuación a todos los niveles organizacionales, permitiendo así, tener una estructura de gestión y medición estratégica.

Su objetivo principal es lograr un balance entre los objetivos financieros y no financieros, de tal manera que la compañía obtenga equilibrio entre ambos tipos de objetivos. Estos objetivos son agrupados en cuatro perspectivas y de esta manera el BSC consigue aumentar la motivación de los empleados, mejorar todas las etapas de la cadena de valor, satisfacer y fidelizar a los clientes y generar más valor para los accionistas.

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden

---

<sup>4</sup> [www.biconsulting.com.mx](http://www.biconsulting.com.mx)

tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

## **4.2 Perspectivas del Balanced Scorecard**

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

### **4.2.1 Perspectiva financiera:**

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

### **4.2.2 Perspectiva del cliente:**

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos

rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton)

#### **4.2.3 Perspectiva procesos internos:**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

#### **4.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento:**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

**Gráfico 15: Perspectivas del Balanced Scorecard**



Fuente: [www.biconsulting.com.mx](http://www.biconsulting.com.mx)

### 4.3. Desarrollo del Balanced Score Card

#### 4.3.1. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.

Courier es una empresa destinada a la importación y exportación de mercaderías tales como paquetes y documentos alrededor del mundo.

Las compañías Courier ofrecen servicios adicionales tales como el desaduanizaje de la mercadería, embalaje de productos, seguro del envío y asistentes informáticos que le permiten al cliente el seguimiento y control del transporte de la mercadería.

Actualmente en el mercado de los Courier la mayoría de las empresas tercerizan la función del aspecto aduanero de importar y exportar. En

términos de logística esta es una manera mas fácil de realizar esta actividad sin embargo el Courier puede hacerlo directamente y es por esto que a continuación se presente los aspectos legales, requerimiento y procedimiento aduanero.

El sector de servicios de mensajería y paquetería (correo paralelo o Courier) en el Ecuador se encuentran en constante crecimiento, el mercado en el cual el servicio es cada vez es más grande, lo cual ha generado un alto nivel de competencia en el sector Courier, esto ha motivado a las estas empresas ha esmerarse por brindar un mejor servicio a sus usuarios.

La demanda creciente en este sector es lo que empuja a este tipo de servicios a ser más competitivos en aspectos como: precios atractivos, tiempo de entrega oportuna y seguridad a la correspondencia y paquetes de los usuarios del servicio.

Pero como en toda actividad existe también una competencia desleal debido a la existencia de gran cantidad de empresas que se encuentran funcionando de manera informal, por lo que es necesario establecer reglamentos y normas los cuales deben regir a las empresas Courier para garantizar su adecuado funcionamiento y sobre todo para que esta actividad se maneje de forma legal.

La tecnología a formado parte importante en el desarrollo de las empresas Courier ganando terreno por medio del internet y correo electrónico, permitiendo que la información llegue mas rápidamente a lo usuarios, a pesar de ello el sector Courier sigue siendo de suma importancia, pues no

solo se pueden realizar envíos de información, sino también se puede realizar envíos de correspondencia y paquetes.

En este contexto GEOMIL EXPRESS, es un empresa que tiene como principal actividad económica la prestación de servicios de recepción y envío de paquetería, giros y transferencias de dinero, transporte, viajes y turismo de Ecuador hacia hacia España, Italia, Colombia, Estados Unidos, Inglaterra, Perú, Bolivia y el resto del Mundo, con un tratamiento especial y exclusivo.

#### **4.3.2. Establecer o confirmar la visión**

Dentro de GEOMIL EXPRESS, se analiza la visión de empresa partiendo de la conformación de su ADN, y observando si ésta se encuentra bajo los siguientes parámetros.

#### **Visión**

*“GEOMIL se proyecta a competir con las grandes empresas Nacionales e Internacionales en su cobertura, atendiendo con los productos y servicios actuales y futuros”*

Se confirma la Visión en su sentido de competencia, calidad, diversificación y liderazgo en el servicio, sin embargo la falta de delimitación para el cumplimiento permite que la visión se modifique de la siguiente manera:

*“GEOMIL se proyecta en 5 años a ser líder y competitivo frente a las grandes empresas Nacionales e Internacionales en su cobertura, atendiendo con los productos y servicios actuales y futuros para satisfacer las necesidades del los clientes.”*

**Cuadro 5: ADN DE LA VISIÓN**

<b>ADN de la visión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Estándar de calidad</b>	Nº De certificaciones obtenidas reales / Nº De certificaciones planificadas
<b>Cobertura a nivel mundial</b>	Nº de sucursales reales / Nº de sucursales planificadas
<b>Diversificación de servicios</b>	Nº de servicios reales / Nº de servicios planificados
<b>Lideres en servicio de Courier</b>	Nº de envíos reales / Nº de envíos planificados

En cuando a la declaración de la Misión se determinó que se encuentra bajo los parámetros de la empresa, en términos de precios, calidad, competidores y alcance.

**Cuadro 6: ADN DE LA MISIÓN**

<b>ADN de la misión</b>	<b>Indicadores</b>
Líder en precios	Precios nuestros / Precios del mercado Ingresos reales / Ingresos planeados
Líder en calidad	Quejas reales / Quejas planeadas Nº Certificaciones reales / Nº Certificaciones planeadas
Superación de competidores	Ingresos nuestros / Ingresos de la competencia. Cobertura real / Cobertura planificada
Alcance de los emigrantes	Nº Sucursales real / Nº Sucursales planeadas Ingreso en sucursales extranjeras reales / Ingreso en sucursales extranjeras planeadas

#### **4.3.3. Establecimiento de perspectivas**

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, es necesario considerar las diferentes perspectivas de GEOMIL, sobre las cuales se creará el cuadro de mando.

La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas.

**Cuadro 7: Determinación de Perspectivas**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forjar una empresa seria en relación al pago de haberes.</li> <li>• Realizar un presupuesto que sea destinado para la publicidad de la empresa.</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar nuestros servicios para sustentar todo tipo de requerimiento.</li> <li>• Direccionamiento de publicidad a migrantes.</li> <li>• Crear una sucursal en la provincia de Cotopaxi para aprovechar los beneficios en el transporte de carga que nos brinda el aeropuerto de esa ciudad.</li> <li>• Implementar sucursales a nivel mundial.</li> <li>• Mantener buenas relaciones entre los empleados.</li> <li>• Mantener el liderazgo en precios con la reducción de costos.</li> <li>• Lograr un ambiente democrático y controlado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de cobertura en otros países para prestación de servicios</li> <li>• Ser líder en el mercado de transporte de carga.</li> <li>• Aumentar las frecuencias de</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>PROCESOS INTERNOS</b></p>	<p>recepción y embarque de paquetería.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con personas especializadas en departamento de apoyo.</li> <li>• Mejorar procesos de atención para agilizar tiempo de servicio.</li> <li>• Ideas claras para cumplir la misión y alcanzar la visión.</li> <li>• Ganar la confianza de los clientes.</li> <li>• Mantener las actividades controladas para garantizar los envíos.</li> <li>• Ofrecer Cobertura Global.</li> <li>• Evitar el plagio de información.</li> <li>• Contar con un plan de marketing que permita dar a conocer el servicio de nuestra empresa</li> <li>• Conseguir la estandarización de los códigos con las sucursales internacionales de la empresa.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>RETROALIMENTACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de Servicios de calidad.</li> <li>• Contar con personal altamente capacitado.</li> </ul>

#### 4.3.4. Desglose de Perspectivas según factores internos y externos, con sus objetivos estratégicos.

**Cuadro 8: Perspectivas considerando las FORTALEZAS**

PERSPECTIVA	FORTALEZA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSORES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Procesos Internos	Agilidad en tiempos de servicio.	Rapidez en los servicios	Personal Capacitado Tecnología: Recurso Monetario	Mejorar procesos de atención para agilizar tiempo de servicio
Recursos Humanos	Fácil control del talento humano.	Buen Ambiente interno	Motivación del Personal	mantener buenas relaciones entre los empleados
Recursos Humanos	Personal capacitado.	Personal Eficiente	Mayor exigencia en la selección de personal Capacitación Continua	Prestación de Servicios de calidad
Procesos Internos	Metas empresariales claras.	Toma de Decisiones eficientes	Objetivos y Estrategias claras	Ideas claras para cumplir la misión y alcanzar la visión
Procesos Internos	Valores empresariales altos.	Seriedad en desempeño empresarial	Valores como políticas empresariales	Ganar la confianza de los clientes
Procesos Internos	Garantías de envío.	Actividades controladas	Supervisores Capacitación continua	Mantener las actividades controladas para garantizar los envíos
Clientes	Líderes en precios en el mercado.	Tener precios accesibles y reducidos	Optimizar recursos Actividades controladas	Mantener el liderazgo en precios con la reducción de costos

**Cuadro 9: Perspectivas considerando las OPORTUNIDADES**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSORES ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Financiera	Preferencia de los proveedores.	Cumplir con los pagos por servicios recibidos	Recurso Monetario Cumplimiento de contratos	Forjar una empresa seria en relación al pago de haberes
Procesos Internos	Envío por Courier a nivel internacional.(Cobertura a 5 países)	Incrementar Cobertura Internacional	Franquicias, Recurso Monetario	Ampliación de cobertura en otros países para prestación de servicios
cliente	Posibilidad de envío y entrega de cualquier tipo de bien.	Envío todo tipo de carga	Nuevo servicio de envío , Diversificación de proveedores	Diversificar nuestros servicios para sustentar todo tipo de requerimiento
Procesos Internos	Ayudarnos de los modelos de otras organizaciones con mayor experiencia en el mercado.	Dar valor agregado a nuestro servicio	Nuevos destinos de cargas Mejor calidad del servicio	Ser líder en el mercado de transporte de carga
Cliente	Mayor demanda por niveles altos de migración.	Incremento de Publicidad	Recurso Monetario Plan de Mercadeo	Direccionamiento de publicidad a migrantes
Cliente	Aeropuerto de Latacunga – cargas de consumo.	Creación una sucursal en beneficio de la provincia de Cotopaxi	Recurso Monetario Convenios con aerolíneas Recurso Humano	Crear una sucursal en la provincia de Cotopaxi para aprovechar los beneficios en el transporte de carga.
Procesos Internos	Más frecuencias de embarque.	Aumentar el volumen de servicio	Recurso Monetario Recurso Humano Capacitación	Aumentar las frecuencias de recepción y embarque de paquetería

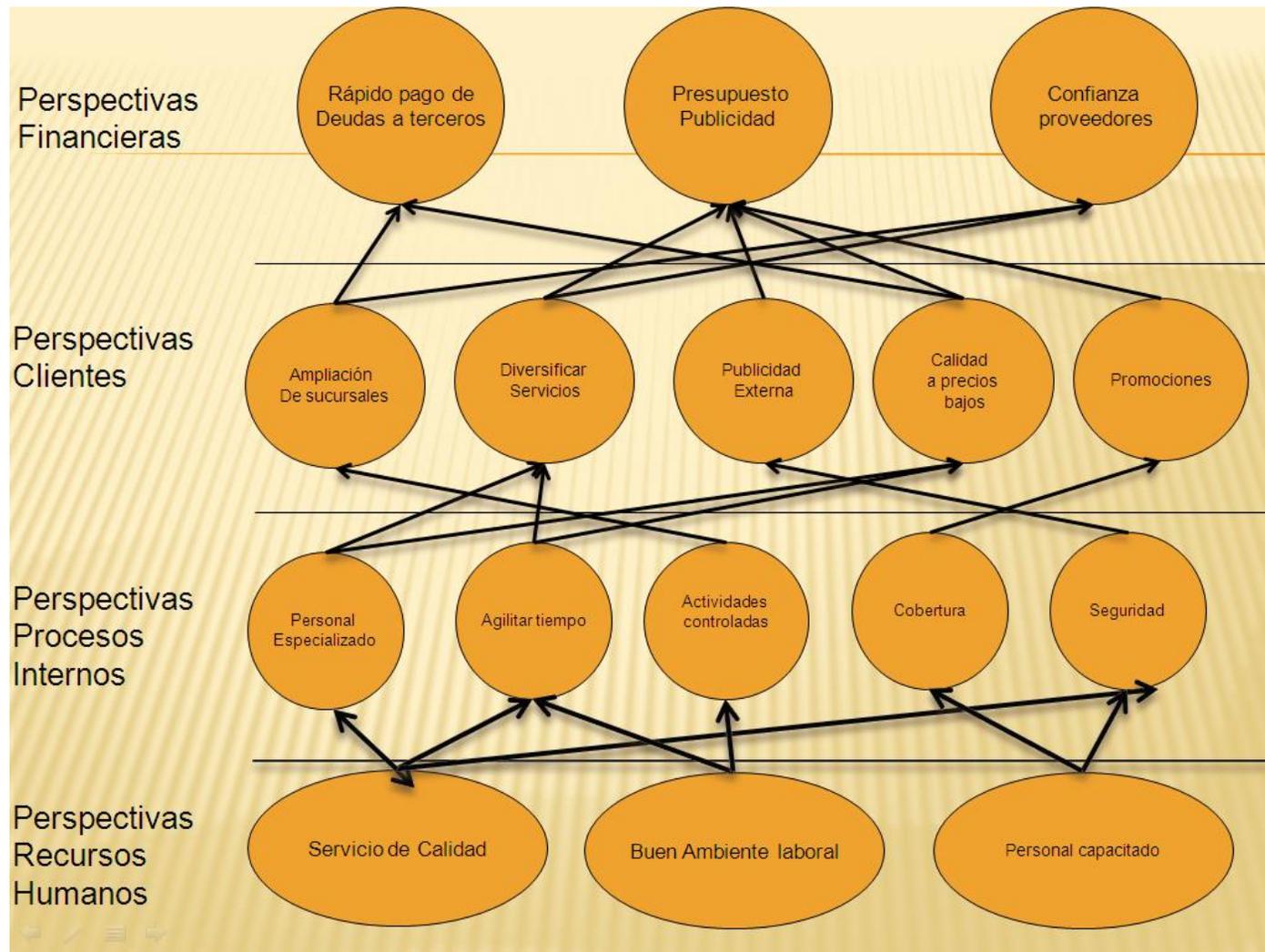
**Cuadro 10: Perspectivas considerando las DEBILIDADES**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSORES ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Procesos Internos	No tener cobertura global.	Aumento de agencias para cubrir mayo nicho de mercado	Apertura de sucursales, Franquicias, Recurso Monetario	Ofrecer Cobertura Global
Procesos Internos	Posibilidad de riesgos informáticos.	Seguridad Informática	Adquisición de software de seguridad Recurso Monetario Personal Capacitado Tecnología con permisos y garantías	Evitar el plagio de información
Recursos Humanos	Falta de cursos de capacitación.	Capacitar al personal	Recurso Monetario Personal Especializado Instituciones Especializadas	Contar con personal altamente capacitado
Procesos Internos	Falta de comunicación desde altos niveles.	Mayor comunicación con altos mandos	Recepción de propuestas por parte del personal Fortalecimiento del ambiente Interno	Lograr un ambiente democrático y controlado
Procesos Internos	Falta de un plan de marketing.	Planificar la Publicidad	Recurso Monetario Asesoría publicitaria	Contar con un plan de marketing que permita dar a conocer el servicio de nuestra empresa
Financiero	Falta de presupuesto publicitario	Establecer presupuesto para la publicidad	Personal Especializado	Realizar un presupuesto que sea destinado para la publicidad de la empresa
Procesos Internos	Ciertos códigos de barra en paquetes de España no son leídos por el lector tanto en aduanas como en oficinas de GEOMIL, lo cual provoca retrasos en tiempos.	Estandarizar los códigos de paquetería	Recurso Monetario Actualización de Sistemas	Conseguir la estandarización de los códigos con las sucursales internacionales de la empresa

**Cuadro 11: Perspectivas considerando las AMENAZAS**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSORES ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Cliente	Restricciones de comercio exterior en el envío de bienes específicos	Búsqueda de otras formas rentables de envío de paquetería	Proveedores Recurso Monetario	Implementar nuevos servicios que permitan enviar todo tipo de paquetería.
Cliente	Presencia de grupos de interés al querer manejar y manipular las remesas del exterior y viceversa	Buscar convenios con el BCE para prestar el servicio de transferencia de giros	Convenios Relaciones Públicas	Establecer convenios con el BCE en caso que este implemente el mismo servicio que ofrece la empresa
Procesos Internos	Posibilidad de envío de paquetería ilícita	Implementar nuevas herramientas para el control de mercadería ilícita	Personal Especializado Animales Especializados Equipo Especializado	Fortalecer los procesos de control de mercadería a través de nuevas herramientas.
Financiera	Que los proveedores prefieran a la competencia	Cumplir con las obligaciones de manera oportuna con los proveedores	Recurso Monetario Control de haberes	Ganar la confianza de los proveedores a través del pago oportuno de las deudas.
Cliente	El tiempo y experiencia en el mercado de algunos competidores.	Mejorar los procesos y aminorar los costos para ganar posicionamiento en el mercado	Realizar Benchmarking Personal Especializado	Copiar y mejorar modelos de la competencia, para lograr posicionamiento en el mercado.
Cliente	La crisis internacional deja a nuestros clientes sin recursos para uso del servicio.	Realizar promociones y ofertas para el cliente	Publicidad Recurso Monetario	Contrarrestar la crisis mundial que afecta a nuestros clientes a través de promociones y ofertas.

**Gráfico 16: Mapa Estratégico de GEOMIL EXPRESS**



Como se puede observar en el gráfico anterior del mapa estratégico de GEOMIL EXPRESS, en lo referente a las perspectivas financieras se toma en cuenta como factor importante el rápido pago a terceros de tal manera que la empresa obtenga fiabilidad con sus proveedores así como también con las entidades financieras para acceder a créditos posteriores para la expansión de la empresa; cabe recalcar que un factor preponderante es el establecimiento de un presupuesto para la publicidad misma que permitirá una mejora en las finanzas. Establecer fuertes lazos con sus principales proveedores también permitirá que la empresa mantenga siempre la puntualidad en el servicio prestado.

Para satisfacer mejor a los clientes, GEOMIL ve necesario la ampliación y creación de nuevas sucursales a nivel nacional e internacional, para efectos de mantener una mayor cobertura y cercanía al cliente; así también es de vital importancia la creación, innovación y diversificación de servicios para una mejor atención y posicionamiento del mercado interno y externo, además la oferta se caracterizará por brindar garantías y puntualidad en los envíos con precios al alcance de los clientes.

Toda empresa necesita capacitación y actualización en los conocimientos relacionados con el giro del negocio, para con esto paralelamente mejorar los procesos internos y la productividad de los integrantes de la empresa, así agilizando tiempo de entrega, controlando las actividades para con ello brindar mayor cobertura y seguridad.

Los Recursos Humanos son un factor muy importante dentro de la empresa por ende se considera realizar programas periódicos de capacitación, así como también la implementación de metodologías de

motivación para el mejoramiento del ambiente laboral y lograr un buen servicio de calidad total.

#### **4.4 Formulación de Proyectos**

A continuación se han establecido varios proyectos que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Para cada proyecto se ha considerado un objetivo estratégico, estableciendo los responsables del cumplimiento de dicho proyecto, las actividades a realizar, el cronograma para cada actividad, los recursos y el presupuesto estimado.

Los planes o proyectos que se pretenden llevar a cabo son:

- **Proyecto 1:** Capacitaciones
- **Proyecto 2:** Concurso de Merecimientos
- **Proyecto 3:** Estudio de Estandarización de Códigos
- **Proyecto 4:** Estudio Publicitario de la Organización
- **Proyecto 5:** Planificación de Presupuestos

**Cuadro 12: Proyecto 1**

<b>PROYECTO 1</b>										
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>										
<b>Empresa</b>	GEOMIL EXPRESS ECUADOR									
<b>Proyecto</b>	Capacitaciones continuas para el personal de la empresa por áreas									
<b>Responsables</b>	Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de RRHH									
<b>OBJETIVO</b>										
<b>Objetivo Principal</b>	Realizar capacitaciones con personal especializado para obtener un mejor rendimiento del personal.									
<b>Objetivos Específicos</b>	Planificar las capacitaciones por áreas. Evaluar continuamente al personal.									
<b>PRESUPUESTO</b>										
<b>Presupuesto de costos aproximados</b>	\$ 880,00									
<b>CURSOS DE ACCIÓN</b>										
<b>Fecha Inicio</b>	Abril/2011									
<b>Fecha Fin</b>	Mayo/2011									
<b>TIEMPO</b>	<b>ABRIL</b>				<b>MAYO</b>				<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUP.</b>
	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>	<b>S 4</b>	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>	<b>S 4</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>										
Analizar proformas de diferentes empresas.									Gerente General/RRHH Computador	\$ 100,00
Seleccionar la empresa para las capacitaciones									Gerente General Teléfono	\$ 100,00
Contratar el servicio de capacitaciones									Gerente Financiero Chofer Auto	\$ 50,00
Evaluación previa a la capacitación									Gerente de RRHH 2 Computadores Secretaria Impresiones Cartuchos	\$ 40,00
Tabulación de los resultados obtenidos									Secretaria Gerente de RRHH Computador	\$ 30,00
Preparación del informe de resultados									Gerente de RRHH Gerente General Computador	\$ 10,00
Aplicación de la capacitación									Gerente de RRHH Personal Operativo	\$ 400,00
Evaluación para verificar los resultados de la capacitación									Gerente de RRHH Secretaria 2 Computadores	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>										<b>\$ 880,00</b>

Elaborado por: Autor

**Cuadro 13: Proyecto 2**

<b>PROYECTO 2</b>											
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>											
<b>Empresa</b>	GEOMIL EXPRESS ECUADOR										
<b>Proyecto</b>	Concurso de Merecimientos										
<b>Responsables</b>	Gerente General, Gerente de RRHH, Personal Especializado										
<b>OBJETIVO</b>											
<b>Objetivo Principal</b>	Buscar nuevo personal de apoyo para cada área de la empresa										
<b>Objetivos Específicos</b>	Realizar una convocatoria a un concurso de merecimiento Realizar una evaluación para selección de personal										
<b>PRESUPUESTO</b>											
<b>Presupuesto de costos aproximados</b>	\$ 2.840,00										
<b>CURSOS DE ACCIÓN</b>											
<b>Fecha Inicio</b>	Junio/2011										
<b>Fecha Fin</b>	Julio/2011										
<b>TIEMPO</b>	<b>JUNIO</b>				<b>JULIO</b>				<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUES TO</b>	
	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>	<b>S 4</b>	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>	<b>S 4</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>											
Determinar requerimientos para puestos									Gerente RRHH Personal de RRHH Computador Impresora	\$ 200,00	
Publicidad de la convocatoria									Personal Especializado Cuñas publicitarias en radio Anuncios en periódicos	\$ 660,00	
Recepción de carpetas									Personal de RRHH Sellos de Empresa Papel Computador	\$ 200,00	
Selección de personal a evaluar									Gerente RRHH Personal de RRHH Computador Sellos de la empresa	\$ 470,00	
Elaboración del instrumento de evaluación									Personal Especializado Computador Impresora	\$ 300,00	
Aplicación de la evaluación									Gerente RRHH Personal RRHH Papel/Esferos	\$ 560,00	
Análisis de Resultados									Gerente de RRHH Personal Empresa	\$ 300,00	
Publicación de Resultados									Gerente de RRHH Personal de RRHH	\$ 150,00	
<b>TOTAL</b>										<b>\$ 2.840,00</b>	

Elaborado por: Autor

**Cuadro 14: Proyecto 3**

<b>PROYECTO 3</b>															
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>															
<b>Empresa</b>	GEOMIL EXPRESS ECUADOR														
<b>Proyecto</b>	Estudio de Estandarización de Códigos														
<b>Responsables</b>	Gerente General, Gerente de Sistemas, Personal Especializado														
<b>OBJETIVO</b>															
<b>Objetivo Principal</b>	Unificar los códigos a nivel general dentro de la empresa														
<b>Objetivos Específicos</b>	Determinar los códigos que no coinciden con la sucursal Aplicar estandarización a todas las sucursales														
<b>PRESUPUESTO</b>															
<b>Presupuesto de costos aproximados</b>	\$ 20.265,00														
<b>CURSOS DE ACCIÓN</b>															
<b>Fecha Inicio</b>	Agosto/2011														
<b>Fecha Fin</b>	Octubre/2011														
<b>TIEMPO</b>	<b>AGOSTO</b>				<b>SEPTIEMBRE</b>				<b>OCTUBRE</b>				<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUP.</b>	
	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>			<b>S</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>			
Realizar un estudio para determinar los códigos no coincidentes														Gerente de Sistemas Supervisores locales Computadores	\$ 215,00
Elaboración de un sistema de códigos unificados														Gerente de Sistemas Especialistas en Informática Computador	\$ 3.900,00
Eliminar códigos no coincidentes														Gerente de Sistemas Supervisores locales Computadores	\$ 50,00
Aplicar la nueva codificación a todas las sucursales														Supervisores Locales Computador	\$ 7.600,00
Supervisar la estandarización														Gerente de Sistemas Supervisores locales Computadores	\$ 8.500,00
<b>TOTAL</b>															<b>\$ 20.265,00</b>

Elaborado por: Autor

**Cuadro 15: Proyecto 4**

<b>PROYECTO 4</b>																		
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>																		
<b>Empresa</b>	GEOMIL EXPRESS ECUADOR																	
<b>Proyecto</b>	Estudio Publicitario de la Organización																	
<b>Responsables</b>	Gerente de Marketing, Encuestadores, Supervisores Locales																	
<b>OBJETIVO</b>																		
<b>Objetivo Principal</b>	Realizar un plan de marketing para determinar la publicidad necesaria para dar a conocer a la organización																	
<b>Objetivos Específicos</b>	Determinar el Objetivo del Mercado a la cual se va a dirigir el plan publicitario Poner en marcha el plan publicitario de la empresa																	
<b>PRESUPUESTO</b>																		
<b>Presupuesto de costos aproximados</b>	\$ 25.937,00																	
<b>CURSOS DE ACCIÓN</b>																		
<b>Fecha Inicio</b>	Noviembre/2011																	
<b>Fecha Fin</b>	Febrero/2012																	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>NOVIEMBRE</b>				<b>DICIEMBRE</b>				<b>ENERO</b>				<b>FEBRERO</b>				<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUP.</b>
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Diseño de una herramienta para la recopilación de datos																	Gerente de Marketing Asistente de Marketing Computadores	\$ 337,00
Aplicación de Encuestas (3000)																	Encuestadores Computador Formularios de Encuestas Transporte Refrigerios	\$ 9.000,00

TIEMPO ACTIVIDAD	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				RECURSOS	PRESUP.
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Tabulación de resultados																	Personal de Tabulación Computadores	\$ 1.300,00
Análisis de resultados																	Gerente de Marketing Asistente de Marketing Computadores	\$ 200,00
Diseño del plan publicitario de la empresa																	Gerente de Marketing Asistente de Marketing Computadores	\$ 2.000,00
Aplicación del plan publicitario																	Gerente de Marketing Medios publicitarios	\$ 8.800,00
Supervisión de la evolución del plan																	Gerente de Marketing Supervisor es Locales	\$ 4.300,00
<b>TOTAL</b>																		<b>\$ 25.937,00</b>

Elaborado por: Autor

**Cuadro 16: Proyecto 5**

<b>PROYECTO 5</b>															
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>															
<b>Empresa</b>	GEOMIL EXPRESS ECUADOR														
<b>Proyecto</b>	Planificación de Presupuestos														
<b>Responsables</b>	Gerente General, Financiero, Sistemas, RRHH														
<b>OBJETIVO</b>															
<b>Objetivo Principal</b>	Realizar un plan de presupuestos para la empresa														
<b>Objetivos Específicos</b>	Determinar las necesidades económicas de la empresa Ejecutar el plan de presupuesto														
<b>PRESUPUESTO</b>															
<b>Presupuesto de costos aproximados</b>	\$ 6.164,00														
<b>CURSOS DE ACCIÓN</b>															
<b>Fecha Inicio</b>															
<b>Fecha Fin</b>															
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>AÑO</b>												<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUP.</b>
		<b>TRI 1</b>			<b>TRI 2</b>			<b>TRI 3</b>			<b>TRI 4</b>				
		<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>		
Analizar la necesidad presupuestaria de cada departamento de la empresa														Gerentes de todas los departamentos Computadores	\$ 1.700,00
Priorización de las necesidades económicas más importantes														Gerente de todas los departamentos Asistente Contable Computadores	\$ 1.250,00

TIEMPO ACTIVIDAD	AÑO												RECURSOS	PRESUP.
	TRI 1			TRI 2			TRI 3			TRI 4				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
Analizar la situación financiera de la empresa para programar los recursos													Gerente General, Financiero, RRHH Asistente Contable Computadores	\$ 730,00
Destinar el presupuesto para cada departamento													Gerente General, Financiero Computador	\$ 400,00
Selección de un asistente para la elaboración del plan presupuestario													Gerente Financiero Asistente Contable Computadores	\$ 430,00
Elaboración del instrumento para el plan presupuestario													Gerente Financiero Asistente Contable Computadores	\$ 654,00
Aplicación del plan													Gerente de Sistemas Gerente Financiero Computador	\$ 400,00
Verificación del plan para cada departamento													Gerente de Sistemas, General, Financiero Computadores	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>														<b>\$ 6.164,00</b>

Elaborado por: Autor

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- GEOMIL EXPRESS es una empresa de servicios de Courier a nivel nacional e internacional que desde su creación como empresa ha ido cubriendo el mercado de forma paulatina, sin embargo se considera que para lograr un crecimiento sostenido requiere del desarrollo de una planificación estratégica adecuada dentro de la empresa.
- Mediante el diagnóstico situacional realizado, se ha podido comprobar que la empresa tiene varios factores tanto positivos como negativos, dentro de los positivos se puede resaltar las garantías de envío que se ofrece en los diferentes servicios, además de la cobertura de mercado que se encuentra ampliando a nivel del continente Europeo; por su parte como aspectos negativos se puede destacar que actualmente se tiene demoras en los procesos de identificación de la paquetería por los códigos de barra, así como también el grado de competitividad del sector que se presenta bastante alto.
- Al establecer el direccionamiento estratégico de la empresa GEOMIL EXPRESS se ha podido plantear los elementos básicos que debe tener la empresa dentro de su filosofía, como son la

misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores que permitirán darle mayor identidad a la empresa y mejorar su posicionamiento dentro del mercado.

- Para GEOMIL EXPRESS los factores analizados en el FODA constituyen la base fundamental de la propuesta de planeación estratégica, pues se ha considerado cada factor para el establecimiento de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Para cada objetivo estratégico que se consideró como los de mayor importancia a ser ejecutados dentro de la empresa, se han diseñado proyectos entre los que se encuentran el desarrollo de programas de capacitación al personal, un concurso de merecimientos, un estudio de estandarización de códigos, un estudio publicitario y una planificación de presupuestos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar la propuesta del plan estratégico presentado en este proyecto, para lograr encaminar a GEOMIL EXPRESS ECUADOR, en una línea de acción en la que se desarrolle la cultura de calidad, y así también lograr un compromiso de todos los involucrados para con las estrategias definidas, de forma que se pueda contribuir con el engrandecimiento de la organización.
- Revisar periódicamente el plan estratégico con el fin de verificar si se está cumpliendo con las metas y objetivos

establecidos, y realizar las acciones correctivas necesarias para cumplir con lo establecido.

- Mantener un registro de clientes que permita dar seguimiento a cada uno de los usuarios de los servicios de GEOMIL EXPRESS, e ir analizando su nivel de satisfacción, de modo que se pueda detectar a tiempo el factor o factores que están generando insatisfacción en los usuarios, todo esto se desarrollaría con la finalidad de complacer al usuario y lograr crear en él un espíritu de fidelidad hacia su proveedor del servicio.
- GEOMIL EXPRESS deberá implementar sistemas de control del funcionamiento de las nuevas herramientas o cambios que se irán ejecutando con los proyectos diseñados en este estudio, así por ejemplo la estandarización de códigos deberá ser verificada mediante la adopción de paquetes informáticos que se recomienda sean implementados en los sistemas de información que mantiene la empresa.
- El establecimiento de alianzas estratégicas con los proveedores de las diferentes herramientas que adquiere la empresa para la prestación de sus servicios le permitirá a la empresa mejorar sus relaciones con los proveedores y a su vez consolidar la base empresarial de GEOMIL.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CANDO, Pimbo Fabián; "UNA GUÍA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA"; Quito – Ecuador; 2003.
- CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. España: Irwin; Tercera Edición, 1996.
- DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación; 2008.
- HILL, Charles y Gareth JONES. Administración Estratégica Un Enfoque Integrado. Bogotá: McGraw Hill; Tercera Edición, 1997.
- JOHNSON, Gerry y Kevan SCHOLLES. Dirección Estratégica. México: Prentice Hall; Quinta Edición, 2001.
- NARANJO; Raúl: "MÓDULO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA", Quito-Ecuador, 2002.
- SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: Legis, 1994.
- TOMASINI, Alfredo, Retos y Riesgos De La Calidad Total, Bookfinder México 2003

## Internet

- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.delgadotravela.com](http://www.delgadotravela.com)
- [www.laarcourier.com](http://www.laarcourier.com)
- [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com)
- [www.grupogeomil.com](http://www.grupogeomil.com)
- [www.voypormas.com](http://www.voypormas.com)
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
- [www.biconsulting.com.mx](http://www.biconsulting.com.mx)
- <http://www.slideshare.net/30207042/p-l-a-n-e-a-c-i-n-e-s-t-r-a-t-g-i-c-a>