



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL**

***“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE  
TRANSPORTES JARAMILLO HIDALGO CIA. LTDA. DE LA  
CIUDAD DE LOJA – PERIODO 2012 – 2013”***

**JOSÉ PABLO JARAMILLO HIDALGO**

**DIRECTOR  
MBA. Ing. NANCY ARMIJOS D.**

**MAYO 2013**

**LOJA – ECUADOR**

## ***RESUMEN***

En el desarrollo del presente proyecto, se realizó una investigación aplicada de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la Universidad Internacional de Ecuador, así como a la investigación interna de acuerdo a la reflexión y el análisis de los diversos factores que influyen el ambiente interno y externo en el que las empresas se desenvuelven.

Como producto de la investigación se elaboró un Plan Estratégico para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo; siendo su principal actividad el transporte pesado por carretera. Este plan permitirá mejorar la gestión empresarial en beneficio de la empresa.

Para obtener el Plan Estratégico se siguió un proceso sistemático, que aunque consta de varios componentes, a estos se los puede agrupar en dos fases.

En primera instancia, se parte de un análisis de los factores internos y externos que determinan la situación en la cual debe desarrollar sus actividades la empresa. Este análisis se resume en la matriz FODA, de la cual se desprenden los objetivos que se deben cumplir.

A partir de la información obtenida y junto con la revisión bibliográfica que fundamentan los conceptos básicos, se desarrolla el plan estratégico que sumado a una planificación presupuestaria acorde a los recursos y necesidades de la empresa, y completado con el plan de acción; dan los lineamientos básicos para que posteriormente la gerencia de la empresa se encargue de la implementación y del control gracias a los indicadores propuestos.

## ***ABSTRACT***

Whilst developing this project, specialized research was conducted in accordance with knowledge acquired at the International University of Ecuador, as well as internal research with respect to the analysis of various factors that influence and reflect the internal and external environment of business firms.

In accordance with the information obtained, a Strategic Plan has been developed which will improve corporate governance of the heavy road transport company – Jaramillo Hidalgo Transportes.

The Strategic Plan follows a systematic process which, although consists of several components, can be categorized into two phases.

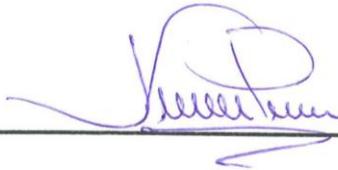
The first section forms part of an analysis of the internal and external factors that govern the manner in which a business develops and manages its activity. This phase is summarized in the form of a SWOT matrix, from which emerge the objectives that must be accomplished.

From the information obtained and the literature review which supplement the underlying fundamental concepts, a strategic plan has been developed which, when coupled with budgetary planning and resource management according to business needs and a complete action plan, creates the guidelines that are essential to the basic management of a company which is responsible for implementation and control as a result of the proposed indicators.

## **AUTORÍA**

**Yo, José Pablo Jaramillo Hidalgo, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.**

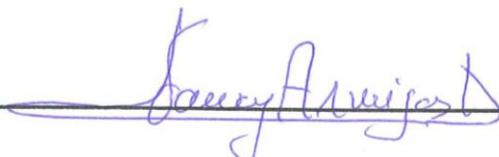
**Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.**



---

**José Pablo Jaramillo Hidalgo**

**Yo, Ing. Nancy Armijos D. MBA, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.**



---

**MBA. Ing. Nancy Armijos D.**

## ***DEDICATORIA***

*Quiero dedicar este trabajo de investigación a mis padres, quienes me han apoyado fundamentalmente en este recorrido universitario y que gracias a ellos hoy puedo ser un profesional listo y preparado para continuar con esta próxima etapa de mi vida.*

*José Pablo Jaramillo Hidalgo*

## ***AGRADECIMIENTO***

*Agradezco a la Universidad, su personal, a mis maestros y en especial a mi directora de tesis quien me direccionó este trabajo y de quien pude aprender mucho durante el desarrollo del mismo.*

*José Pablo Jaramillo Hidalgo*

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN .....	13
METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	16
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	18
CAPÍTULO I: RESEÑA HISTÓRICA .....	21
1.1 INTRODUCCIÓN .....	21
1.2 ANTECEDENTES .....	21
1.3 CONFORMACIÓN DE ACCIONES .....	22
1.4 CAPITAL SOCIAL .....	22
1.5 AUMENTO DE CAPITAL.....	23
1.6 NORMATIVIDAD DE LA EMPRESA .....	23
1.7 MARCO LEGAL.....	24
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA .....	26
1.8.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	28
1.8.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	29
1.8.2.1 HOJA DE FUNCIONES.....	30
1.8.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL.....	32
1.9 ANÁLISIS DE LA NORMATIVA INTERNA DE LA EMPRESA.....	33
1.10 ANÁLISIS DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO. ....	33
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL .....	35
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	35
2.2 MACROAMBIENTE.....	35
2.2.1 BALANZA COMERCIAL.....	37
2.2.2 DEUDA EXTERNA.....	39
2.2.3 INFLACIÓN .....	41
2.2.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).....	42
2.2.5 TASAS DE INTERÉS.....	44
2.2.6 FACTOR POLÍTICO LEGAL.....	46
2.2.7 SUELDOS Y SALARIOS .....	47
2.2.8 FACTOR TECNOLÓGICO.....	48

2.2.9 FACTOR AMBIENTAL .....	50
2.3 MICROAMBIENTE .....	51
2.3.1 PROVEEDORES .....	52
2.3.2 CLIENTES .....	53
2.3.3 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA.....	55
2.3.4 COMPETENCIA ACTUAL .....	56
2.3.5 COMPETENCIA INDIRECTA.....	57
2.3.6 PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	58
2.3.7 COMPETIDORES POTENCIALES .....	59
2.4 ANÁLISIS INTERNO.....	61
2.4.1 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	61
2.4.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	63
2.4.3 UNIDADES DE GESTIÓN .....	64
CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	90
3.1 ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN .....	91
MISIÓN .....	91
3.2 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN .....	91
VISIÓN .....	92
3.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	92
3.4 OBJETIVOS FUNCIONALES .....	93
3.5 POLÍTICAS .....	93
3.6 PRINCIPIOS .....	94
3.7 VALORES .....	94
3.8 CUADRO DE PERFIL ESTRATÉGICO .....	95
3.9 MAPA DE ESTRATEGIAS .....	96
3.10 ESTRATEGIAS.....	97
3.11 ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	97
3.12 MATRIZ ESTRATÉGICA .....	98
3.13 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO .....	99
3.14 MAPA ESTRATÉGICO .....	100
CAPITULO IV: PRESUPUESTO.....	102
4.1 INTRODUCCIÓN .....	102
4.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	102

<i>4.3 ALCANCES</i> .....	102
<i>4.4 EJECUCIÓN</i> .....	103
<i>4.5 RESUMEN DE PRESUPUESTO</i> .....	103
<i>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> .....	104
<i>5.1 CONCLUSIONES</i> .....	104
<i>5.2 RECOMENDACIONES</i> .....	105
<i>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</i> .....	106
<i>ANEXOS</i> .....	107
<i>ANEXO 1</i> .....	108
<i>ANEXO 2</i> .....	111

## **ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y MATRICES**

Tabla 2.1 Balanza Comercial General.....	37
Tabla 2.2 Deuda Externa.....	39
Tabla 2.3 Inflación.....	41
Tabla 2.4 Producto Interno Bruto.....	43
Tabla 2.5 Tasa de interes Productivo Empresarial.....	44
<i>Tabla 2.6 Salario Básico Unificado.....</i>	<i>47</i>
Tabla 2.7 Proveedores.....	52
Tabla 2.8 Clientes.....	54
Tabla 2.9 Servicios comerciales generales.....	55
<i>Tabla 2.10 Competencia Actual.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 2.11 Competencia Indirecta.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 2.12 Productos Sustitutos.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 2.13 Análisis Interno.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 2.14 Proceso de Comercialización.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 2.15 Ponderación de Impacto.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 2.16 Fortalezas de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 2.17 Oportunidades de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 2.18 Debilidades de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 2.19 Amenazas de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.....</i>	<i>76</i>
<i>Matriz I. Impacto Fortalezas de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.....</i>	<i>77</i>
<i>Matriz II. Impacto Oportunidades de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.....</i>	<i>78</i>
<i>Matriz III. Impacto Debilidades de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.....</i>	<i>79</i>
<i>Matriz IV. Impacto Amenazas de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.....</i>	<i>80</i>
<i>Matriz V. Matriz de Acción.....</i>	<i>81</i>
<i>Matriz VI. Matriz FODA.....</i>	<i>82</i>
<i>Matriz VII. Matriz de Síntesis Estratégica.....</i>	<i>83</i>
<i>Matriz VIII. Matriz de Pre - objetivos.....</i>	<i>85</i>
<i>Matriz IX. Matriz de Priorización de objetivos.....</i>	<i>86</i>
<i>Matriz X. Matriz de objetivos.....</i>	<i>87</i>
<i>Matriz XI. Balanced Scorecard.....</i>	<i>88</i>
<i>Cuadro 3.1 Perfil Estratégico.....</i>	<i>95</i>

<i>Tabla 3.1 Estrategia Corporativa</i> .....	97
<i>Matriz XII. Matriz Estratégica</i> .....	98
<i>Cuadro 3.2 Plan de acción Estratégico</i> .....	99

## ***ÍNDICE DE GRÁFICOS, IMÁGENES E ILUSTRACIONES***

Gráfico 1.1: EMPRESA DE TRANSPORTES JARAMILLO HIDALGO .....	28
Gráfico 1.2: EMPRESA DE TRANSPORTES JARAMILLO HIDALGO .....	29
Gráfico 1.3: EMPRESA DE TRANSPORTES JARAMILLO HIDALGO .....	32
Gráfico 2.1 Balanza Comercial General.....	38
Gráfico 2.2 Deuda Externa.....	40
Gráfico 2.3 <i>Inflación</i> .....	41
Gráfico 2.4 Producto Interno Bruto.....	43
Gráfico 2.5 Tasa de interes Productivo Empresarial.....	45
Gráfico 2.6 <i>Salario Básico Unificado</i> .....	47
Ilustración 2.1 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	51
<i>Imagen 3.1 Empresa de transportes Jaramillo Hidalgo</i> .....	90
Ilustración 3.1 Mapa de Estrategias .....	96
<i>Ilustración 3.2 Mapa Estratégico</i> .....	100

## INTRODUCCIÓN

Es por todos conocido, quienes de una u otra forma conocen del ámbito empresarial, que las funciones básicas de la administración son: la planificación, organización, dirección y control. Pero muchas veces, las empresas dan por sentado este proceso sistemático y al interior de estas organizaciones no existe un plan que contenga detalladamente las actividades que se deben seguir para lograr el éxito de la empresa.

El punto de partida, para lograr un desempeño óptimo en la empresa es tener una correcta planificación, para que a partir de esta, se organicen los recursos de los que se dispone, se dirija las actividades y se controle.

La planificación estratégica es uno de los pilares fundamentales para asegurar el éxito de la empresa en el tiempo y la herramienta principal a utilizar es el plan estratégico, que da las directrices que se deben seguir. Sin esto, los gerentes se encontrarían improvisando día a día las acciones que se deben realizar. Una buena planificación estratégica sumada a una ejecución eficaz y eficiente, determina en última instancia la diferencia entre el éxito o el fracaso de la empresa.

Entre las múltiples decisiones estratégicas que la gerencia de cualquier empresa debe tomar, es responder a tres preguntas básicas. La gerencia debe saber dónde se encuentra actualmente la empresa, es decir; cual es la situación actual, a partir de esto se puede definir a donde se quiere llegar y conociendo el punto de partida y de llegada, finalmente se debe decidir el camino que se va a seguir.

La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo consciente de la importancia que supone desarrollar un plan estratégico ha suministrado para la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación, el mismo que se compone de cinco capítulos.

En el primer capítulo se hace un acercamiento de la empresa en donde se desarrolla una reseña histórica que da el contexto para el desarrollo posterior de los siguientes apartados; además, se analiza la normativa interna contemplada en los estatutos de la compañía y las leyes y reglamentos que debe cumplir y se encuentran definidos en la ley de compañías.

También se propone una estructura organizacional que se resume en los organigramas y la hoja de funciones que se debe desarrollar al interior de la compañía.

Al abordar el segundo capítulo, encontraremos un estudio del análisis situacional de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, este análisis se hace con el objetivo de poder contar con los recursos necesarios para desarrollar una matriz FODA que determine a

ciencia cierta cuál es la situación actual de la empresa y qué objetivos se deberían plantear.

Es así, que el análisis situacional parte de un análisis externo que posteriormente se divide en un estudio de macroambiente y microambiente; como resultado se pudieron identificar las oportunidades y amenazas que influyen sobre la empresa.

De igual forma, se realiza un análisis interno, de cual se obtienen las fortalezas y debilidades que están presentes en la compañía.

Al concluir el capítulo, se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se resumen en tablas que a su vez constituyen el punto de partida para desarrollar la matriz FODA e identificar los objetivos.

Partiendo del análisis situacional, se pasa a desarrollar el direccionamiento estratégico, que constituye el tercer capítulo, y que la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo necesita para mejorar su gestión. En este capítulo se parte por diseñar una filosofía corporativa acorde a la realidad que vive la empresa.

Posteriormente se diseña el plan estratégico, en el cual se incluye la visión estratégica que se ha definido, para luego indicar los objetivos que ayudaran a conseguirla. Como parte del plan también se incluyen las estrategias que se deben seguir y que indicadores nos permitirán controlar el cumplimiento de las mismas.

Toda esta información se resume en tablas que la presentan de una forma más clara y fácil de entender; acompañada del mapa estratégico para su mejor comprensión.

Una vez identificado las estrategias que se deben seguir para alcanzar los objetivos y en última instancia la visión de la empresa, es necesario definir claramente con qué recursos se cuenta. En este caso particular, se hace énfasis en los recursos financieros, por tal motivo, el cuarto capítulo, se enfoca en el presupuesto y la ejecución presupuestaria de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.

Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, luego de desarrollar este trabajo de investigación.

Las conclusiones están desarrolladas en función de los objetivos, general y específicos, que se plantearon en el ante proyecto de tesis; mientras que las recomendaciones son el resultado de la información recopilada y de la experiencia adquirida a lo largo del desarrollo de esta investigación.

En función del objetivo general planteado, la conclusión a la que se llegó es que, el desarrollo del plan estratégico permitió que los socios de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo tengan una visión más clara de cuál es la situación de la empresa y por ende optar por el mejor camino y estrategias para alcanzar los objetivos y la visión estratégica.

El proceso de planificación es dinámico y más aún, hoy en día que nos encontramos en un ambiente tan cambiante. Por ende, como principal recomendación se sugiere desarrollar los planes operativos anuales de los años posteriores para que este proceso de planeación estratégica no se vea interrumpido y se genere valor para la empresa.

## ***METODOLOGÍA DE TRABAJO***

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizaron varios métodos:

- **Método Exploratorio.-** Fue utilizado en las primeras instancias, ya que a través de la investigación exploratoria se pudo recoger y documentar información al interior de la empresa y en diversas fuentes de información secundaria.
- **Método Descriptivo.-** El método descriptivo aportó mucho para enriquecer el contenido de este trabajo de investigación, este sirvió de base para describir como es el ambiente interno y externo de la empresa para posteriormente desarrollar el análisis FODA.
- **Método Explicativo.-** A lo largo de todo el trabajo de investigación, el método explicativo es muy utilizado para dar a conocer la importancia que tiene elaborar un plan estratégico dentro de una planificación estratégica.

A continuación, se hace una explicación más detallada de cómo se desarrolló este trabajo de investigación y se puede apreciar cómo y en qué momento se utilizó cada uno de los métodos antes indicados.

Los datos que sirvieron para desarrollar este trabajo de investigación, fueron obtenidos de fuentes secundarias. Que junto a un taller que se realizó con el personal de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo proporcionaron datos de fuente primaria para completar los recursos necesarios; este taller también se lo utilizó como herramienta de socialización para informar cual era el proceso que se estaba desarrollando.

Las primeras fuentes de información secundaria que se utilizaron fueron los estatutos de la empresa y la ley de compañías que conforman el punto de partida para el desarrollo del primer capítulo.

Al momento de desarrollar el segundo capítulo, se hizo preciso recurrir a información de fuentes secundarias que guíen el desarrollo del análisis externo; para esto, se utilizó documentos realizados por el Banco Central de Ecuador y por la Cámara de Comercio de Guayaquil; de estos se extrajo la información pertinente y que constituyen los apartados que conforman este análisis. Para desarrollar el análisis interno, se recurrió a los talleres, de los cuales, a través de entrevistas se obtuvo la información requerida. A partir de este punto, y con la información necesaria, se procedió a organizarla utilizando tablas y cuadros, e interpretarla utilizando análisis para que pueda ser usada en la elaboración del plan estratégico de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.

Siendo un trabajo con un gran componente práctico, dado la personalización que se buscaba con el plan estratégico, para que sea aplicado a una empresa en particular; el resto de las actividades desarrolladas fueron utilizar la información para crear una herramienta que ayude a la administración eficiente y eficaz.

Para poder controlar los resultados se propusieron indicadores en cada una de las áreas funcionales y un presupuesto para asignar los recursos de la mejor manera posible y tener una mejor ejecución presupuestaria.

La principal limitación que se presentó en el desarrollo de esta investigación, fue la falta de información de índices macroeconómicos actualizados. Afortunadamente luego de una ardua investigación se consiguieron los datos necesarios y de fuentes confiables.

## ***FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA***

Como punto de partida para el desarrollo del plan estratégico para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, es necesario tener claras las definiciones de algunos conceptos claves que se utilizarán a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación, ya que las mismas constituyen la base teórica fundamental sobre la cual se desarrolla el proceso investigativo. Estos conceptos claves se detallan a continuación en el marco teórico.

### ***Concepto de plan estratégico.***

Es una herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión, la cual expresa cual será la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia (Tompson, Strickland & Gamble, 2008).

El plan estratégico se lo puede definir como el resultado de unir una misión y visión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia; donde todos estos elementos generan un todo con mejor desempeño que la suma de sus partes, trazando así el rumbo hacia donde se dirige la empresa

Los planes estratégicos son planes cuya aplicación es generalizada para toda la organización, en donde se fijan las metas generales y se trata de posicionar a la empresa en su contexto (Robbins & Coulter, 2005).

### ***Concepto de visión.***

Una visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad a la vez que detalla el curso estratégico que la empresa tomará en su futuro (Thompson, *et ál*, 2008).

La visión tiene por objeto definir las aspiraciones de la gerencia para la empresa, puesto que brinda una visión panorámica de hacia dónde vamos; y le otorga el sentido de pertenencia al rumbo escogido desde el punto de vista comercial. (Thompson, *et ál*, 2008).

### ***Concepto de misión.***

La misión refleja es propósito (razón de ser) de una organización y responde a la pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? (Robbins & Coulter, 2005).

La declaración de la misión debe ser lo bastante descriptiva para que de esta forma permita identificar los productos y/o servicios que ofrece la empresa, explicar cuál es su público meta y como pretende satisfacer sus necesidades. Para lograr esto, la misión debe estar diseñada de tal forma que responda a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí? (Thompson, *et ál*, 2008).

### ***Concepto de valores.***

Los valores son convicciones básicas de lo que es correcto y lo que es incorrecto (Robbins & Coulter, 2005)

Desde la perspectiva empresarial, los valores son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar. (Thompson, *et ál*, 2008).

### ***Concepto de políticas.***

Como una de las principales decisiones programadas que se realizan al interior de una organización se puede identificar a las políticas, las mismas que se las define como normas para tomar decisiones. (Robbins & Coulter, 2005)

A diferencia de las reglas, una política se caracteriza por establecer lineamientos generales dirigidos a la persona encargada de decidir; más que ser un enunciado explícito de lo que está permitido o no, las políticas contienen cierto grado de ambigüedad que deja abierta la puerta de la interpretación para quien toma la decisión. (Robbins & Coulter, 2005)

### ***Concepto de oportunidades de crecimiento.***

Son los cambios que se producen en el entorno, que al ser identificados oportunamente, y a través de una adecuada estrategia de crecimiento (estrategia corporativa) se puede

incrementar las operaciones de la organización incrementando el número de productos que se ofertan o los mercados a los que se atienden. (Robbins & Coulter, 2005).

Es importante considerar que para un mejor aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento ofrecidas por el entorno externo, la empresa debe contar con las fortalezas necesarias o un plan de acción adecuado para mejorar las debilidades y así obtener un resultado satisfactorio.

### ***Concepto de objetivos estratégicos.***

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr al convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos; estos, funcionan como lineamientos para medir la operación de la organización. (Thompson, *et ál*, 2008).

En este contexto, se puede definir a los objetivos estratégicos como los resultados a largo plazo que indican si una empresa fortalece su posición en el mercado, tiene vitalidad competitiva al igual que perspectivas comerciales. (Thompson, *et ál*, 2008).

### ***Concepto de la ventaja competitiva.***

La ventaja competitiva se la puede definir como la superioridad que distingue a la empresa de las demás, es decir, su valor distintivo que se origina de hacer algo que las otras empresas no pueden hacer o hacerlo mejor que la competencia. (Robbins & Coulter, 2005)

Lo importante es lograr conseguir una ventaja competitiva sustentable que surge de tener un gran número de clientes que prefieren nuestros productos y/o servicios con respecto de los ofrecidos por la competencia, y esta preferencia es duradera. (Thompson, *et ál*, 2008).

Según Porter, para alcanzar una ventaja competitiva sustentable se puede aplicar cualquiera de las tres estrategias genéricas o una mezcla de ellas, es decir, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Porter, 2009)

## ***CAPÍTULO I: RESEÑA HISTÓRICA***

### ***1.1 INTRODUCCIÓN***

La industria del transporte pesado cumple un papel relevante en el crecimiento y desarrollo sustentable de las economías, ya que crea valor, permitiendo que los productos, ya sean de consumo o industriales, estén a disposición de quienes los requieran. Esto ayuda a dinamizar la economía en los diferentes sectores; primario, secundario y terciario.

Para el caso ecuatoriano, no es la excepción, ya que la industria del transporte contribuye con el 7.4% del PIB según el Banco Central de Ecuador.

Es así, que los socios de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, han visto la oportunidad de crear una empresa, que mientras aprovecha la oportunidad generada por el entorno, contribuye al desarrollo de la región 7 y del país en general.

En el presente capítulo se expondrá una breve reseña histórica donde se mencionan los puntos más relevantes referentes a los antecedentes y constitución de la empresa. Esto se hace con la finalidad de poner en contexto las razones que fundamentan y justifican el desarrollo de un plan estratégico.

### ***1.2 ANTECEDENTES***

En la ciudad de Loja, Cantón y Provincia del mismo nombre, República del Ecuador el día veinticinco de Enero del año dos mil doce, ante el doctor Eduardo Beltrán Beltrán, notario séptimo del Cantón Loja, comparecen los señores: Marcelo Jaramillo Hill, de estado civil casado, Jose Pablo Jaramillo Hidalgo, de estado civil soltero, Juan Andrés Jaramillo Hidalgo, de estado civil soltero, Santiago Jaramillo Hidalgo, de estado civil soltero y, María Verónica Jaramillo Hidalgo, de estado civil soltera. Se incorpora una más de la constitución de compañías de responsabilidad limitada, “JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA. LTDA.”

Luego la Superintendencia de Compañías resuelve aprobar la constitución de la compañía JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA. LTDA.

Finalmente, la Registraduría Mercantil del Cantón Loja inscribe la Resolución Aprobatoria que antecede en el Registro de Compañías del año 2012, anotado en el

repertorio juntamente con la Escritura Pública de la Constitución de la Compañía JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA. LTDA., celebrada en la notaria séptima del cantón Loja, con fecha 25 de Enero del 2012.

### ***1.3 CONFORMACIÓN DE ACCIONES***

El capital social de la compañía JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA. LTDA. es de un mil 00/100 dólares de los Estados Unidos de América (\$1,000.00) dividido en un mil participaciones de un dólar cada una, las que estarán representadas por el certificado de aportación correspondiente, de conformidad con la ley y estatutos, certificando que estará firmado por el presidente y por el gerente de la compañía.

Los socios de la compañía, tendrán los derechos, atribuciones, las obligaciones y las responsabilidades que se encuentran puntualizados en la ley de compañías.

La responsabilidad de los socios por las obligaciones sociales, se limitará al valor de sus aportaciones individuales.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de participaciones que por sus aportes les corresponda.

La participación que tiene cada socio en la compañía, es transferible por acto entre vivos en beneficio de otro u otros socios o de terceros, con el consentimiento unánime del capital social y con las demás formalidades y requisitos que determina la ley.

La compañía puede aumentar el capital social por resolución de la junta general de socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del capital social presente en la sesión.

### ***1.4 CAPITAL SOCIAL***

El capital social con el que se constituye esta compañía dividido en un mil participaciones de un dólar de los Estados Unidos de América cada una, se divide de la siguiente manera: El señor Marcelo Jaramillo Hill, suscribe quinientas participaciones, que representan quinientos 00/100 dólares.

El socio José Pablo Jaramillo Hidalgo, suscribe ciento veinticinco participaciones, que representan ciento veinticinco dólares. El socio Juan Andrés Jaramillo Hidalgo, suscribe

La información expuesta en esta sección fue recuperada de los estatutos de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo y de la Ley de Compañías

ciento veinticinco participaciones, que representan ciento veinticinco dólares. El socio Santiago Jaramillo Hidalgo, suscribe ciento veinticinco participaciones, que representan ciento veinticinco dólares. La socia María Verónica Jaramillo Hidalgo, suscribe ciento veinticinco participaciones, que representan ciento veinticinco dólares.

El pago del capital suscrito por los socios se lo realiza el cien por ciento al contado en numerario, mediante depósito realizado en la cuenta de integración de capital abierta a nombre de la compañía que por este contrato se constituye.

### ***1.5 AUMENTO DE CAPITAL***

En la ciudad de Loja, capital de la provincia de Loja, República del Ecuador, cuatro de Abril del año dos mil doce, ante el doctor Galo Castro Muñoz, Notario Público Quinto Cantonal de Loja, se incorpora el aumento de capital social de la compañía JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA. LTDA. y este es de trescientos quince mil 00/100 dólares de los Estados Unidos de América (\$315,000.00) dividido en trescientos quince mil participaciones de un dólar cada una, las que estarán representadas por el certificado de aprobación correspondiente, de conformidad con la ley y estatutos, certificado firmado por el Presidente y Gerente de la compañía.

El aporte en especie que ha sido autorizado por la Junta General de Socios, para el aumento de capital que le corresponde al socio Marcelo Jaramillo Hill y su conyugue Paola Silvana Hidalgo Jaramillo, transfieren a favor de la compañía JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA. LTDA., el dominio de los siguientes vehículos de propiedad de los prenombrados conyugues: Tráiler marca Internacional año dos mil doce por la suma de cien mil 0/100 dólares de los Estados Unidos de América. Tráiler marca Internacional año dos mil nueve por la suma de ochenta mil 0/100 dólares de los Estados Unidos de América. Tráiler marca Internacional año dos mil once por la suma de cien mil 0/100 dólares de los Estados Unidos de América.

Adicional a esto, el socio Marcelo Jaramillo Hill aportó con dos vehículos más con lo que se llegó a tener la flota de cinco unidades que maneja actualmente la compañía

### ***1.6 NORMATIVIDAD DE LA EMPRESA***

- La compañía lleva el nombre de JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA. LTDA.

- La compañía se dedicará exclusivamente al transporte de carga pesada a nivel nacional, sujetándose a las disposiciones de la ley de del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, sus reglamentos y las disposiciones que emitan los organismos competentes en esta materia.
- La compañía será gobernada por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente y Gerente. La representación legal de la compañía la ejercerá el Gerente.
- La presidencia será ejercida por el Sr. Marcelo Jaramillo Hill, mientras que la gerencia estará a cargo del Ing. Eduardo Ruiz Lopez
- Las juntas generales serán ordinarias o extraordinarias. Ambas se reunirán previa convocatoria del Presidente o del Gerente y sesionará en el domicilio de la compañía.
- La compañía en todo lo relacionado con el Tránsito y Transporte Terrestres, se someterá a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus reglamentos.

## ***1.7 MARCO LEGAL***

### ***Disposiciones generales***

- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.
- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley.
- No podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince.
- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

### ***De las personas que pueden asociarse***

- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.
- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

### ***De capital***

- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.
- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.
- La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.
- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.
- Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

### ***Derechos***

- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la

compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales.

### ***De la administración***

- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social.
- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.
- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

### ***De la forma del contrato***

- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

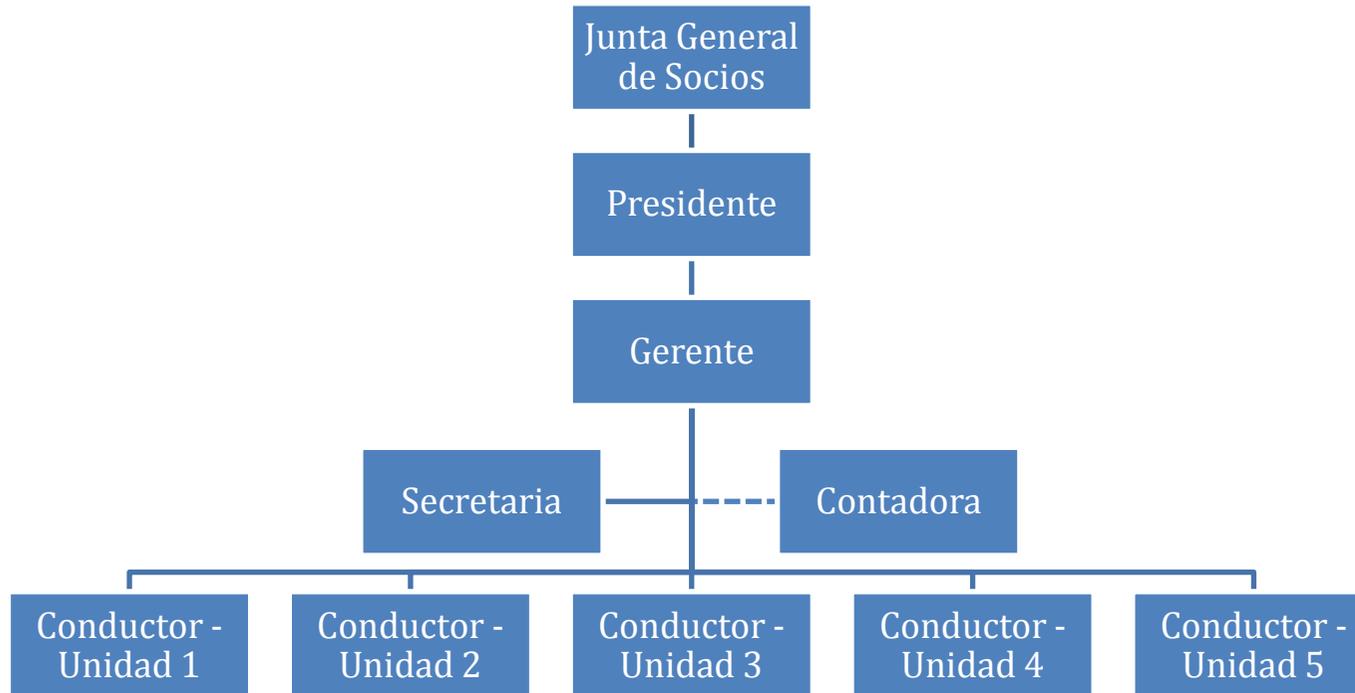
## **1.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA**

- El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Loja, por resolución de la junta general de socios, podrá establecer sucursales, agencias, oficinas y representaciones en cualquier lugar del país.
- El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil del Cantón Loja; pero podrá disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su plazo, si así lo resolviese la Junta General de Socios.
- Los socios de la compañía tendrán los derechos, atribuciones, las obligaciones y las responsabilidades que se encuentran puntualizados en la Ley de Compañías.

- La compañía llevara el libro de participaciones y socios, en el que se anotarán los nombres de los socios con la indicación del número y monto de las participaciones de cada uno de ellos.
- La compañía puede aumentar el capital social por resolución de la Junta General de Socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del capital social presente en la sesión.
- La Junta General podrá resolver la reducción de capital, siempre que ello no signifique la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto cuando se trata de exclusión de un socio.
- El ejercicio económico de la compañía termina el treinta y uno de diciembre de cada año. Al final del mismo se someterán a consideración de la Junta General, los balances, el estado de pérdidas y ganancias y de situación financiera, los que irán acompañados del informe del Gerente y se pondrán en conocimiento de la Junta General, en el plazo previsto en la ley de compañías.
- La reforma del estatuto, aumento o cambio de unidades, variación de servicio y más actividades de tránsito y transporte terrestre, lo efectuará la compañía previo informe favorable de los competentes organismos de tránsito.
- A la Junta General concurrirán los socios personalmente o por medio de representantes en cuyo caso la representación se conferirá por escrito.
- La compañía se disolverá por las causas establecidas por la ley, así como por resolución de la Junta General de Socios. En caso de disolución, la compañía entrará en proceso de liquidación.
- Los contratos de operación que reciba la compañía para la prestación del servicio de transporte comercial de carga pesada, serán autorizados por los competentes organismos de tránsito y no constituyen títulos de propiedad, por consiguiente no son susceptibles de negociación.

### 1.8.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

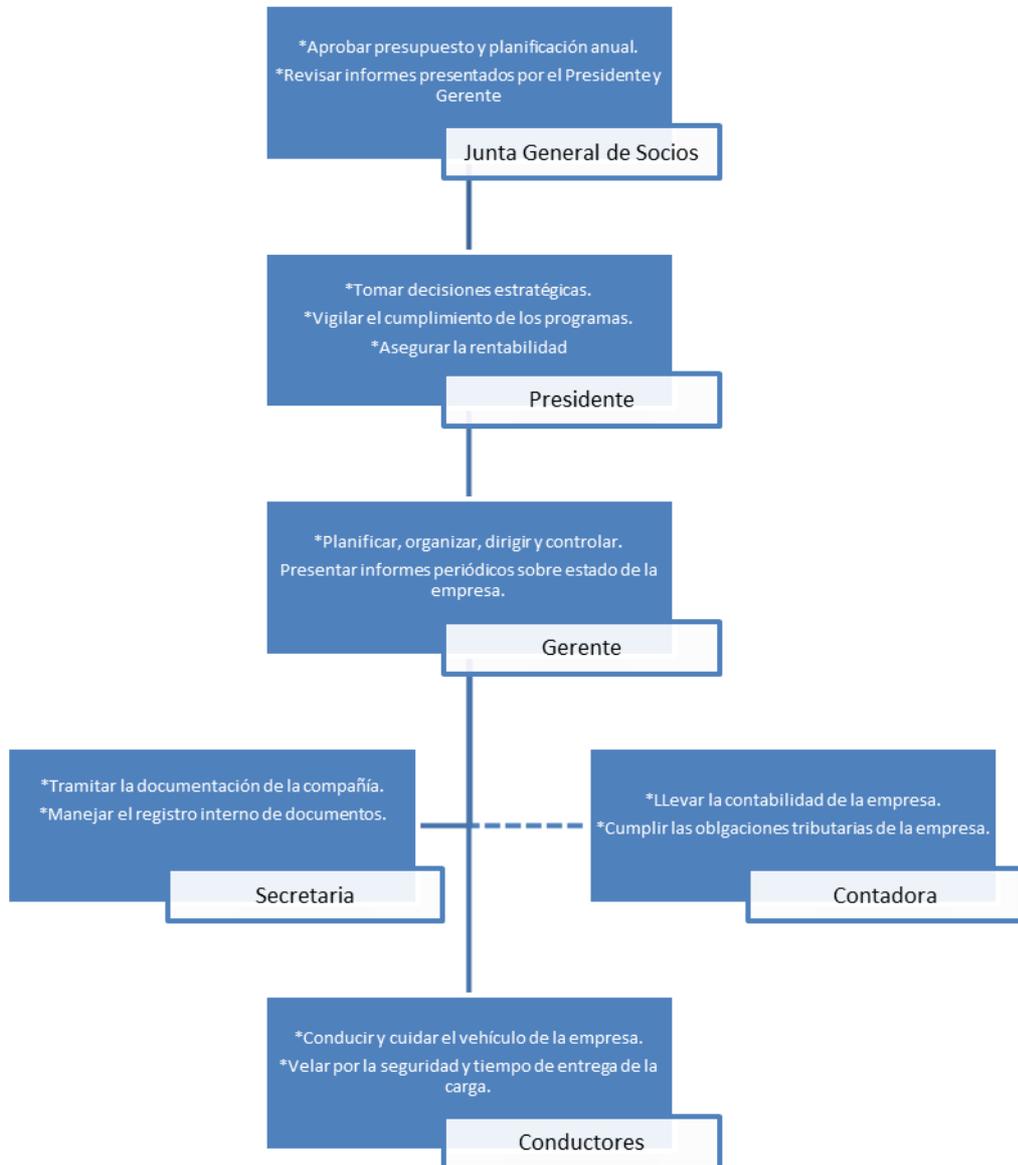
*Gráfico 1.1: EMPRESA DE TRANSPORTES JARAMILLO HIDALGO*



**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

## 1.8.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

*Gráfico 1.2: EMPRESA DE TRANSPORTES JARAMILLO HIDALGO*



**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

### ***1.8.2.1 HOJA DE FUNCIONES:***

La hoja de funciones permite definir, de una manera más detallada, las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo la interior de una empresa. De esta forma se busca organizar de una mejor manera el talento humano.

En el caso de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, el organigrama funcional brinda una idea general de las actividades y funciones que se desempeñan en cada puesto, pero al completar esta información con la hoja de funciones se logra eliminar la duplicidad de funciones a la vez que la eficacia y eficiencia aumentan.

Esta hoja de funciones también puede ser utilizada como una de las múltiples herramientas para realizar la inducción de nuevos empleados.

#### **Junta General de Socios:**

- Resolver sobre el aumento o la reducción de capital.
- Revisar los balances financieros de la empresa.
- Revisar y aprobar los informes elaborados por el gerente.
- Determinar la distribución de las utilidades.
- Nombrar y remover en cualquier tiempo, al presidente y gerente.
- Fijar las remuneraciones.

#### **Presidente:**

- Presidir la Junta General de Socios.
- Tomar decisiones estratégicas.
- Vigilar el cumplimiento de los programas
- Asegurar la rentabilidad

#### **Gerente:**

- Representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- Presentar anualmente, informe de labores, balances financieros y proyecto de distribución de utilidades.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Ejecutar el presupuesto anual.

**Secretaria:**

- Manejar el registro interno de documentos.
- Tramitar la documentación de la compañía.
- Apoyar al presidente y gerente en el desarrollo de sus funciones.
- Gestionar la logística de los eventos internos y externos que organice la compañía.

**Contadora:**

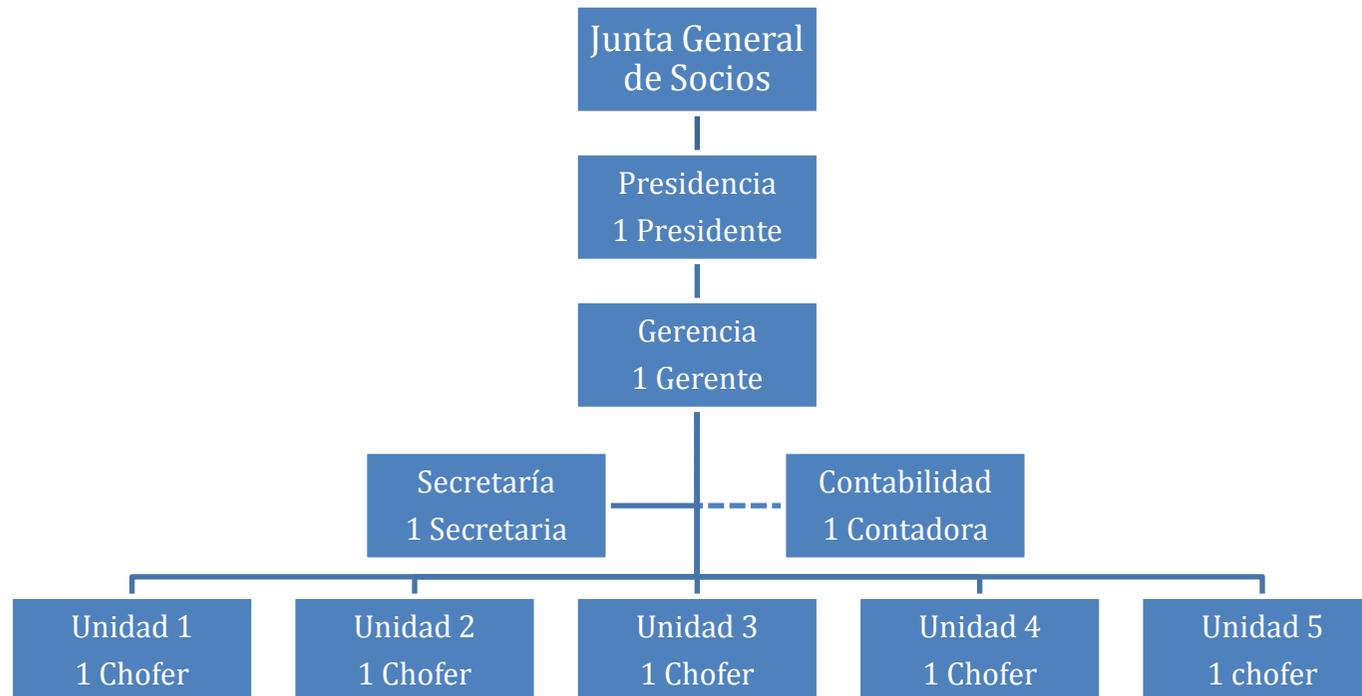
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Cumplir las obligaciones tributarias de la empresa.
- Entregar informes contables de forma periódica al gerente.
- Elaborar los balances financieros anuales para presentar a la Junta General de Socios.

**Choferes:**

- Conducir y cuidar el vehículo de la compañía.
- Velar por la seguridad y tiempo de entrega de la carga.
- Participar activamente de los programas de capacitación impulsados por la empresa.
- Mantener actualizada su documentación que los avala para conducir los vehículos de la empresa.

### 1.8.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL.

*Gráfico 1.3: EMPRESA DE TRANSPORTES JARAMILLO HIDALGO*



**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

## **1.9 ANÁLISIS DE LA NORMATIVA INTERNA DE LA EMPRESA**

La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo Cía. Ltda., es una empresa que empieza a brindar sus servicios el 25 de Enero del 2012, teniendo como objeto social, de manera exclusiva la actividad de transporte comercial de carga pesada a nivel nacional.

Al tratarse de una empresa nueva, con poco más de un año de funcionamiento, existen procesos de organización que se van a desarrollar y otros que actualmente se encuentran en marcha. Es así, que como componentes de la normativa interna, hasta la fecha se dispone de los estatutos de constitución de la empresa, los mismos que sirven de lineamiento para el desarrollo de las actividades. Adicional a esto, para la próxima sesión ordinaria se tiene previsto tratar, la planificación para el desarrollo de: Reglamento de la Junta General de Socios, Código de conducta ética y Reglamento interno de trabajo.

Creemos que es importante la elaboración de un reglamento que guíe el accionar de la Junta General, ya que de esta forma, cada uno de los socios podrá conocer que responsabilidades tienen y cuáles son sus deberes y derechos. Al ser una empresa conformada por cinco socios, a nuestro parecer, no es necesaria la redacción de un reglamento para el consejo de administración; ya que este está conformado por todos los socios que integran la Junta General.

La definición de lo que es ético y lo que es moral, difiere de persona a persona, por este motivo, creemos necesario la elaboración de un Código de conducta ética que estandarice los criterios y muestre a todos nuestros clientes, internos y externos, la conducta que tenemos y el comportamiento que esperamos recibir.

Finalmente, la redacción de un reglamento interno de trabajo es una herramienta fundamental, para llevar de una forma saludable la relación entre el empleador y los trabajadores. Siempre enmarcados en la ley, este reglamento nos permite formalizar las obligaciones, derechos y atribuciones que existen entre las partes y por ende, delimita el marco legal dentro del cual se pueden establecer sanciones cuando sus estipulaciones no se cumplen, a la vez que le brinda un respaldo al trabajador.

## ***1.10 ANÁLISIS DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.***

En la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, los socios y la alta gerencia se encuentran consientes de la importancia que tiene el reglamento interno de trabajo como

uno de los componentes que integran la normativa interna que rige el accionar de la empresa.

Identificar y conocer cuáles son las obligaciones, derechos y prohibiciones tanto de los trabajadores como de los empleadores es fundamental para crear un ambiente laboral adecuado. Ya que por una parte, los empleadores pueden poner claras las reglas que deben seguirse así como las sanciones a las que se está expuesto en caso de incumplirlas; pero a la vez, los trabajadores se encuentran protegidos, ya que ningún reglamento de trabajo puede ir en contra de lo que establece el código de trabajo.

Actualmente, en la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, no se cuenta con un reglamento interno de trabajo ya que por ley, la empresa no se encuentra obligada. Este reglamento es exigido para empresas que cuentan con el servicio de más de 10 trabajadores de forma permanente.

Es importante señalar que, considerando las expectativas de crecimiento que se tiene, en el mediano y largo plazo será necesario contar con este reglamento; por tal motivo, la Junta General de Socios ha creído conveniente que en el corto plazo se empiece a trabajar en un borrador del reglamento que se ajuste a la cultura organizacional de la empresa y, que obviamente se encuentre enmarcado en la ley, representada por el código de trabajo.

Una vez que se ha expuesto todo lo relacionado al ámbito legal, la normativa interna se ha realizado la propuesta de una estructura organizacional acorde a los recursos y necesidades de la empresa; el siguiente capítulo nos ofrecerá una perspectiva de la situación actual de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, a través de un análisis externo (macro y micro ambiente) e interno. Este será nuestro punto de partida para desarrollar el plan estratégico de la compañía.

## ***CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL***

Como premisa básica dentro de la administración, es preciso recordar que se planifica de arriba hacia abajo y se ejecuta de abajo hacia arriba. Pero para poder planificar adecuadamente es importante conocer la situación actual de la empresa; de esta manera podremos darle el contexto adecuado para que los planes que se desarrollen se asemejen lo más posible a la realidad en la que se desenvuelven las diferentes actividades de la empresa.

Hoy en día es imposible encontrar o tratar de identificar una relación directamente proporcional entre economías cerradas y desarrollo económico. Somos conscientes que la globalización ha alcanzado una masa crítica que genera un entorno cambiante desde cualquier punto de vista y que la flexibilidad para adaptarse a los cambios, entre otros factores, es la clave para alcanzar el éxito empresarial.

Desde que la administración de empresas cobró la formalidad que la caracteriza hoy en día, y por estricto sentido común, una de las primeras inquietudes que debe resolver cualquier gerente es conocer la situación actual de la empresa. Pero las economías están convergiendo a tal punto, que existe una continua interacción entre los diferentes actores económicos, generando así una sinergia entre Estado, empresa y sociedad. Por este motivo, para poder dar respuesta a la interrogante planteada, hoy más que nunca analizar, conocer y entender el macro y micro entorno en el cual se desarrolla la empresa es una de las capacidades más importantes y el mejor punto de partida para realizar una buena planificación estratégica.

### ***2.1 ANÁLISIS EXTERNO***

El ambiente externo es aquel en el cual interactúan fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden llegar a influir en su desempeño (Robbins & Coulter, 2005). Es así que, aun cuando no podamos controlar su accionar, es importante que lo analicemos en la medida de las posibilidades. Tomando estas consideraciones podremos hacernos una mejor idea de a que nos enfrentamos y por ende las estrategias que escojamos serán más eficientes.

### ***2.2 MACROAMBIENTE***

En la actualidad, es posible encontrar información referente a la economía nacional en diferentes organismos, sean estos públicos o privados. Estos actores se preocupan de

recopilar, organizar y analizar datos para convertirlos en información útil al momento de tomar decisiones.

Al analizar el macroambiente en el cual desarrolla su actividad económica cualquier empresa es preciso estudiar las fuerzas que componen el macroentorno, estas son:

- **Fuerzas demográficas.-** Constituye el estudio de la población y como se encuentra integrada esta para identificar si ofrece amenazas u oportunidades para la empresa. Es así que al analizar las fuerzas demográficas se consideran variables como el tamaño de la población, su ubicación y concentración geográfica, genero, edad, grupo étnico al que pertenece, nivel de escolaridad y cualquier otra variable que pueda afectar a la empresa como tal.
- **Fuerzas económicas.-** La demanda de una empresa se genera cuando las personas tienen necesidades insatisfechas y a la vez gozan de poder adquisitivo que les permita satisfacerlas. Es así que el análisis de las fuerzas económicas busca identificar principalmente el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores de un mercado determinado.
- **Fuerzas naturales.-** El estudio de las fuerzas naturales implica varios aspectos. Las condiciones climáticas que pueden afectar el desarrollo de las actividades económicas, la facilidad que existe para acceder a recursos naturales que pueden ser utilizados como materia prima dentro del proceso productivo y por último, pero no menos importante, la creciente preocupación por el medio ambiente ha determinado que esta variable es de gran importancia e influencia para analizar el entorno natural.
- **Fuerzas tecnológicas.-** El análisis de las fuerzas tecnológicas es el que supone mayores complicaciones para un correcto análisis, ya que en el mundo globalizado tan cambiante que vivimos, los cambios drásticos en tecnología ocurren con una velocidad vertiginosa. Esto supone una actualización constante de la tecnología en todas las industrias para que las empresas puedan seguir siendo competitivas y creando valor para la sociedad.
- **Fuerzas políticas.-** El factor político se encuentra estrechamente relacionado con el factor económico, es así que las decisiones políticas como leyes y regulaciones influyen directamente sobre las actividades empresariales. Hoy en día, adicional al factor político tradicional representado por el Estado, es importante considerar la influencia que tienen los grupos sociales de presión, ya que ellos también cuentan con una gran influencia sobre las actividades económicas y limitan el accionar de las empresas.

- **Fuerzas culturales.-** El comportamiento básico que identifica una sociedad como los valores, preferencias y percepciones; debe ser tomado en cuenta al momento de analizar las fuerzas culturales, ya que cualquier empresa al ser parte de una sociedad debe manejarse sobre los principios culturales que la rigen para poder desarrollar sus actividades económicas con normalidad. Es preciso indicar que esta fuerza cultural, a causa de muchos fenómenos, es cambiante en algunas situaciones, por ello las empresas deben estar siempre atentas a la visión que las personas tienen sobre si mismas, sobre quienes los rodean, sobre las empresas, sobre el Estado y sobre el entorno ecológico; es decir sobre la sociedad en general.

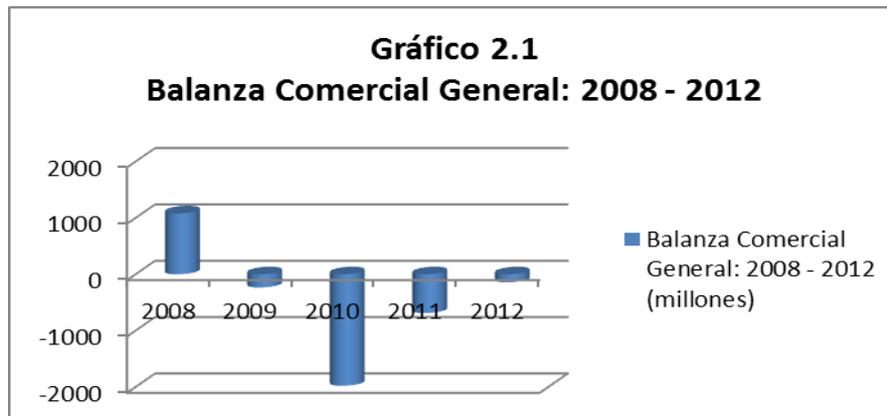
Dentro de toda la información disponible existen divergencias, inclusive entre las mismas instituciones estatales un mismo indicador puede tener diferentes valores; esto obedece a los datos que se utilizaron para su cálculo, la metodología utilizada, entre otros factores.

A lo largo de este capítulo, y con motivos de estandarizar la información presentada, se trabajará únicamente con datos provistos por el Banco Central del Ecuador, ya que estos son considerados datos oficiales que representan la realidad del país. Es así que se ha recurrido a tres documentos: Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural – marzo 2013, Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas Referenciales – febrero 2013 y Cifras Económicas del Ecuador – febrero 2013. En estos informes consta la información necesaria para desarrollar un análisis del macroambiente y así tener una idea clara de las condiciones externas a las que la empresa se enfrenta. Adicional a esto, se ha incorporado a este análisis información proveniente de la Cámara de Comercio de Guayaquil con el fin de contar con datos más extensos y rigurosos que mejoren el resultado final.

### **2.2.1 BALANZA COMERCIAL**

Es una parte de la balanza de pagos de un país que refleja la importación y exportación de bienes.

Tabla N° 2.1	
<b>Balanza Comercial General: 2008 - 2012</b>	
Año	Millones
2008	1081
2009	-233,8
2010	-1978,7
2011	-687,2
2012	-142,8
<b>Fuente:</b> Banco Central del Ecuador - <a href="http://www.bce.fin.ec">www.bce.fin.ec</a>	
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	



Datos Tabla 2.1

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo

### *Análisis*

Como podemos apreciar en la tabla 2.1, el Ecuador paso de tener un superávit comercial en el 2008 a un déficit comercial que inició en el 2009 y se extiende hasta el 2012. Es así, que una de las principales preocupaciones del gobierno a lo largo de los últimos años ha sido tratar de equilibrar la balanza comercial de nuestro país, para pasar de tener una balanza negativa a una positiva; es decir, lograr que nuestras exportaciones al resto del mundo sean mayores a las importaciones que realizamos del resto del mundo.

Para el gobierno, el hecho de tener importaciones mayores que las exportaciones supone un peligro que puede llegar a desestabilizar la economía. Al estar dentro de un modelo de dolarización, no tenemos la capacidad de imprimir dólares, es así que si permitimos que salgan más dólares de los que ingresan, en el mediano y largo plazo se está condenando al fracaso al sistema como tal.

Otra de las preocupaciones expuestas por el gobierno radica en que la mayoría de las importaciones que realiza el país como tal, están dedicadas a bienes suntuarios; es así que desde el punto de vista económico, el cual busca asignar los recursos escasos para tratar de satisfacer las necesidades ilimitadas que las personas tenemos, no estamos siendo eficientes.

El gobierno, ha aplicado una serie de medidas en función de mejorar la balanza comercial. Actualmente la importación de ciertos artículos se encuentra restringida en mayor o menor medida. Los aranceles de los productos se han elevado buscando así, volver más competitiva la industria nacional a la vez que se desincentiva la compra de productos importados. Finalmente tenemos un impuesto a la salida de capitales que

alcanza el 5% que para evitar perjudicar a la economía como tal, se lo puede recuperar en forma de crédito tributario si los bienes importados no son bienes suntuarios.

Según los datos presentados en el informe Cifras Económicas del Ecuador con fecha febrero del 2013, la balanza comercial del Ecuador a enero del 2013 es de -179,87 millones USD FOB. Si comparamos este valor con el del mes de diciembre del 2012 presentado en el mismo informe, vemos que la tendencia sigue siendo negativa, y aunque ha disminuido, no se puede hacer inferencias, ya que en diciembre las importaciones tienden a subir.

#### **OPORTUNIDAD**

- Al estar limitadas las importaciones, la producción nacional crece manteniéndose la necesidad de transportar los diferentes productos a todo el país utilizando transporte pesado por carretera.

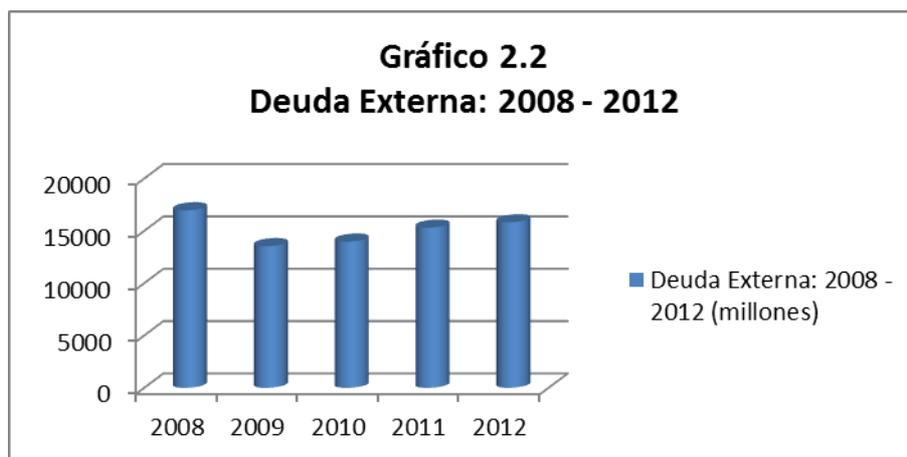
#### **AMENAZA**

- Al seguir aumentando las restricciones a las importaciones y el impuesto a la salida de capitales el precio de los repuestos y de los vehículos aumenta.

### **2.2.2 DEUDA EXTERNA**

Está definida por la suma de obligaciones que un país tiene con organismos extranjeros y se compone por la deuda pública y la deuda privada.

Tabla N° 2.2	
<b>Deuda Externa: 2008 - 2012</b>	
Año	Millones
2008	16964,6
2009	13540,8
2010	13976,5
2011	15306
2012	15823,2
<b>Fuente:</b> Banco Central del Ecuador - <a href="http://www.bce.fin.ec">www.bce.fin.ec</a>	
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	



Datos Tabla 2.2

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo

### *Análisis*

Como podemos apreciar en la tabla 2.2, el Ecuador paso de tener una deuda externa total de 16964,6 millones de dólares en el 2008 a 15823,2 millones de dólares en el 2012. Esto implica que la renegociación de la deuda externa ayudada por el buen momento económico que atraviesan las materias primas (principales exportaciones de nuestro país) han generado las condiciones y los recursos para bajar la deuda; Aunque si analizamos el saldo del 2012 comparado con los años 2009, 2010y 2011 ha existido un leve incremento.

Al finalizar el 2012, el saldo de la deuda externa pública fue de 10,871.8 millones de USD; por otra parte, el saldo de la deuda externa privada al finalizar el mismo periodo fue de 4,951.4 millones de USD; dando como resultado una deuda externa total de 15,823.2 millones de USD (fuente: BCE)

Estos resultados son favorables para nuestro país, ya que nuestra deuda pública externa, expresada como porcentaje sobre el PIB es de 14.70% a noviembre del 2012. Si comparamos este valor con el de economías europeas y la propia economía de Estados Unidos podemos decir que la deuda pública del Ecuador es manejable y que al menos en el corto plazo, como país, no nos veremos en la necesidad de tomar medidas de gran impacto como otros países lo están haciendo.

### **OPORTUNIDAD**

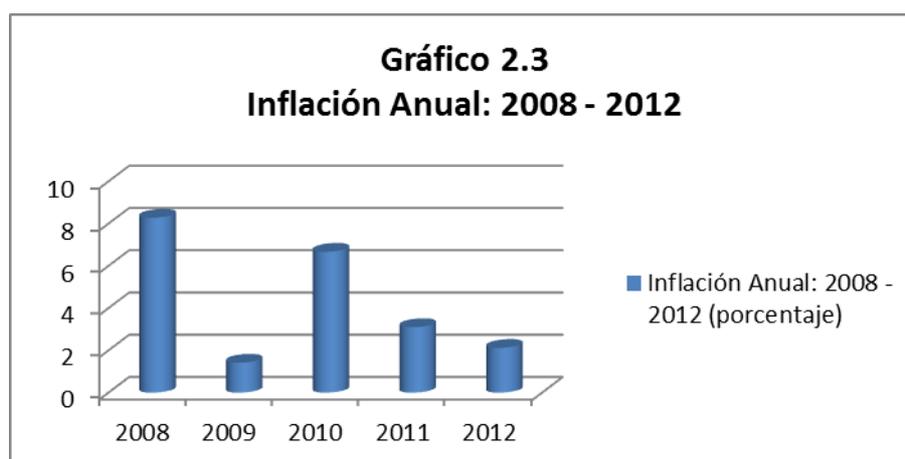
- Al existir una disminución de la deuda externa, implica que hay mayores recursos disponibles que se pueden utilizar para la construcción; industria en la cual desempeña sus actividades la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.

### 2.2.3 INFLACIÓN

Incremento generalizado de los precios de los bienes y servicios durante un periodo de tiempo determinado.

Tabla N° 2.3	
Inflación Anual: 2008 - 2012	
Año	%
2008	8,28
2009	1,42
2010	6,67
2011	3,1
2012	2,12

**Fuente:** Banco Central del Ecuador - [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo



Datos Tabla 2.3

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo

### *Análisis*

La inflación está definida como un incremento generalizado a los que se sujetan los precios de los bienes y servicios con relación a una moneda, durante un intervalo de tiempo determinado (Samuelson & Nordhaus, 2005). Al analizar la tabla 2.3 se aprecia que la inflación ha disminuido significativamente en el periodo comprendido entre el 2008 – 2012; con un leve repunte en el 2010

La inflación está estrechamente relacionada con el crecimiento económico de los países, y por ende, se vuelve muy difícil definir de manera objetiva cuales son los niveles normales de inflación, ya que esta depende de muchos factores, positivos y negativos. Tener niveles muy bajos de inflación o atravesar por un proceso de deflación puede constituir un indicador de que la economía de un país se está desacelerando; de igual forma periodos de inflación elevados como hiperinflación o inflación galopante puede suponer que la economía se está acelerando de tal forma que a futuro puede ocasionar problemas.

Una forma de saber si la inflación de país está dentro de los márgenes aceptables, es contrastarla con el crecimiento de la economía en el mismo periodo. Para el caso puntual del Ecuador, según el informe de Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural de marzo del 2013 presentado por el Banco Central del Ecuador, en el año 2012 la inflación anual alcanzó el 2.12%; porcentaje inferior al crecimiento del PIB alcanzado en el mismo periodo.

Adicionalmente, en el mismo informe se indica que para diciembre del 2012, la inflación del Ecuador (4.16%) se ubicó por debajo del promedio de América Latina (5.10%).

#### **OPORTUNIDAD**

- O.- Una disminución de la inflación aumenta el poder adquisitivo de las familias, lo cual fortalece el comercio en donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo es uno de los eslabones claves en la cadena de valor ya que transporta los productos hacia los consumidores

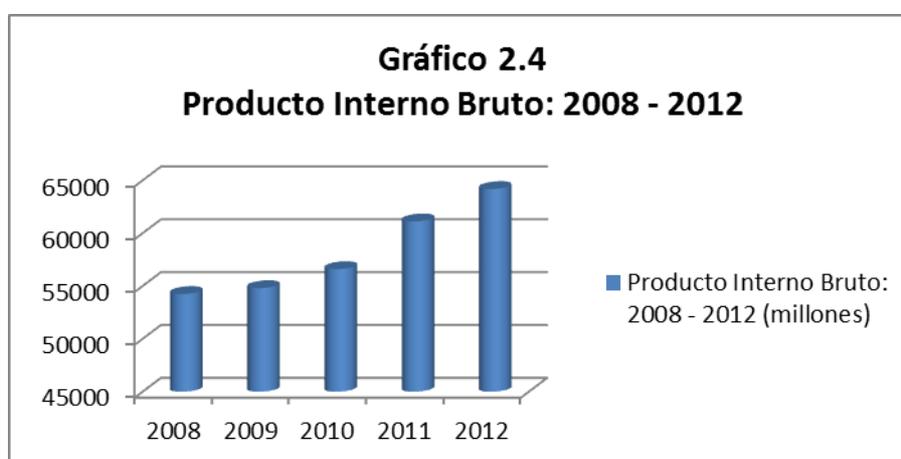
#### **AMENAZA**

- Especialmente en la industria de la construcción pública, en donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo realiza su actividad actualmente, el Estado utiliza la inflación como una de las variables para reajustar los precios. Si esta baja constantemente los presupuestos deben ajustarse a la baja lo cual puede generar problemas.

### ***2.2.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)***

El producto interno bruto es la cantidad de bienes y servicios que se producen en un país durante un año.

Tabla N° 2.4	
Producto Interno Bruto: 2008 - 2012	
Año	Millones
2008	54250
2009	54810
2010	56603
2011	61121
2012	64186
<b>Fuente:</b> Banco Central del Ecuador - www.bce.fin.ec	
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	



Datos Tabla 2.4

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo

### **Análisis**

Al observar la tabla 2.4, se puede apreciar que el PIB de 54250 millones de dólares en el 2008 pasó a 64186 millones de dólares en el 2012 manteniendo un crecimiento constante en el intervalo de tiempo antes indicado. Según el informe de Estadísticas Macroeconómicas presentado en marzo del 2013 por el BCE, dentro de la sección, sector real; se menciona que en el año 2011 el PIB se ubicó en 61,121 millones de USD y su crecimiento con relación al año 2010 fue del 8% ubicándolo así al Ecuador entre los países con un mayor crecimiento a nivel de la región; como lo muestran los datos obtenidos de la CEPAL en el mismo informe.

Para el tercer trimestre del 2012, las cifras fueron prometedoras, ya que el PIB experimentó un crecimiento del 4.7 interanual como lo muestran las cifras del BCE.

Esta información es de gran utilidad para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, ya que el hecho que de la economía esté evolucionando positivamente supone una oportunidad; es decir, el giro principal de negocio de la compañía es el transporte de cemento al granel que se utiliza para la construcción de diferentes obras de infraestructura. Tradicionalmente, cuando la economía de un país marcha bien, se destina gran parte del gasto público a la inversión en bienes de capital e infraestructura.

### **OPORTUNIDAD**

- El crecimiento económico, donde su principal indicador es el PIB, viene acompañado de una gran inversión pública, donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo desarrolla sus actividades.
- El crecimiento del PIB supone que las actividades de consumo y empresariales se expanden en donde el transporte es muy necesario.

### **2.2.5 TASAS DE INTERÉS**

Es el precio que se paga por pedir dinero prestado durante un periodo de tiempo dado y en general se expresa como un porcentaje.

Tabla N° 2.5	
<b>Tasas de Interés Productivo Empresarial: 2008 - 2012</b>	
Año	%
2008	9,14
2009	9,19
2010	9,54
2011	9,53
2012	9,53
<b>Fuente:</b> Banco Central del Ecuador - <a href="http://www.bce.fin.ec">www.bce.fin.ec</a>	
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	



Datos Tabla 2.5

Elaborado por: José Pablo Jaramillo

### *Análisis*

Al analizar las tasas de interés ofrecidas para el segmento productivo empresarial, podemos notar que desde el 2008 hasta el 2012 ha existido un incremento. Si analizamos la tasa de interés activa del último año, comprendido de marzo 2012 a marzo 2013; podemos apreciar que esta ha permanecido constante para cada uno de los segmentos establecidos. A marzo del 2013, la tasa de interés activa efectiva referencial para créditos empresariales es de 9.53% y para créditos de PYMES es de 11.20%.

Desde otra perspectiva, si analizamos la tasa de interés pasiva en el último año, vemos un comportamiento exactamente igual, las tasas de interés han permanecido constantes. Para marzo del 2013, la tasa de 30 – 60 días se ubica en 3.89%, mientras que de 181 – 360 días es de 5.65%. Estos datos corresponden a la tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo.

Como podemos apreciar, estas tasas, tanto la pasiva como la efectiva, genera una ventaja comparativa para otros países respecto a Ecuador. Afortunadamente, existen otros mecanismos de financiamiento que en la actualidad se impulsan y que generan mayor competitividad. Este es el caso del mercado de valores impulsado por la Superintendencia de Compañías, que busca generar mejores rendimientos para personas que ofertan dinero a la vez que otorgan un financiamiento en mejores términos y condiciones a las empresas.

### **AMENAZAS**

- El incremento de las tasas de interés dificulta el acceso a financiamiento, lo cual reduce la capacidad de crecimiento que puede llegar a tener la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo en el futuro.

- Las bajas tasas de interés pasivas ofrecidas por el sistema financiero nacional hace que no sea atractivo mantener los excedentes ahorrados en instituciones financieras, reduciendo así las posibles fuentes de inversión.

### ***2.2.6 FACTOR POLÍTICO LEGAL***

Son todos los factores que se relacionan o implican una posición de poder dentro de la estructura política de un país y que necesariamente tendrán una repercusión a nivel económico.

#### ***Análisis***

El factor político legal es quizá, uno de los que más incertidumbre generan dentro de la economía en general. Constantemente se han dado reformas de carácter fiscal, que de una u otra forma podrían afectar el normal desempeño y competitividad de la industria del transporte pesado.

A pesar de la ineficiencia que genera el mantener los subsidios a los combustibles por parte del Estado, éste ha tomado otras medidas para controlar en las fronteras en contrabando, y que por ende no hay planes de eliminar estas exoneraciones a los combustibles lo cual beneficia a l industria del transporte.

El hecho de estar diseñando e implementando una infraestructura vial de primer orden a lo largo y ancho del país también contribuye a facilitar el desarrollo de las actividades normales de la compañía.

#### **AMENAZAS**

- La incertidumbre política hace más difícil desarrollar las actividades económicas ya que el riesgo se incrementa.
- La incertidumbre fiscal y las constantes reformas en este ámbito, dificultan también el desarrollo de las actividades empresariales, ya que las periódicas alzas en el pago de los tributos desincentiva a la economía.

## OPORTUNIDAD

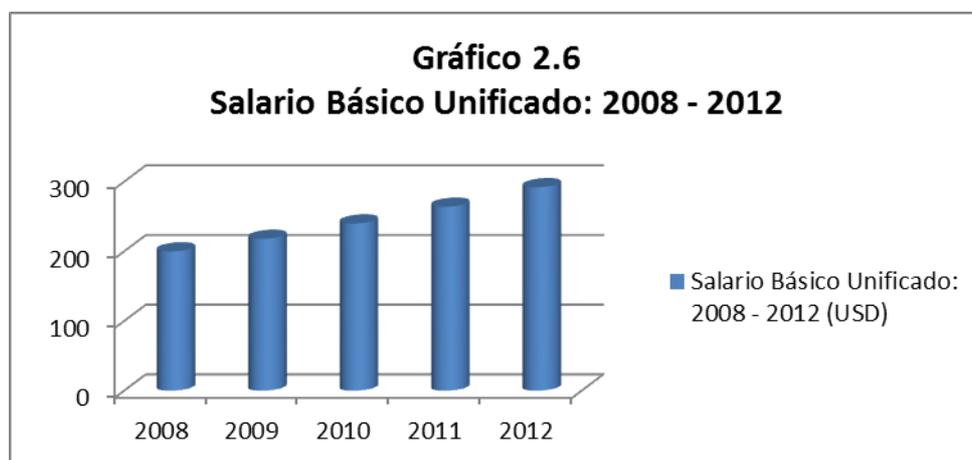
- Planificación por parte del estado y gran inversión en el sector de la construcción que junto con el mejoramiento de las vías beneficia a la industria del transporte pesado por carretera.

### 2.2.7 SUELDOS Y SALARIOS

Se los puede definir como toda retribución que percibe una persona, en retribución por un servicio que esta ha prestado a otra a través de su trabajo.

Tabla N° 2.6	
<b>Salario Básico Unificado: 2008 - 2012</b>	
Año	USD
2008	200
2009	218
2010	240
2011	264
2012	292

**Fuente:** Camara de Comercio de Guayaquil  
**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo



Datos Tabla 2.6

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo

## ***Análisis***

Al revisar la evolución del salario básico unificado del Ecuador que se muestra en la tabla 2.6, se aprecia que han existido incrementos periódicos en el periodo 2008 – 2012; este incremento ha sido de aproximadamente 68%.

El salario básico unificado vigente en nuestro país desde el primero de enero del 2013 es de 318 dólares de los Estados Unidos de América. Muy aparte de esto, para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, la mayor carga al presupuesto anual por concepto de salarios recae sobre los choferes profesionales que conducen las unidades de la compañía. Ellos perciben un sueldo promedio de 1000 dólares de los Estados Unidos de América, el mismo que está en función del número de fletes que realicen durante el mes.

Por esta razón, si analizamos la variable de sueldos y salarios, vemos que al existir una relación directa entre fletes realizados y salarios a conductores, este rubro se encuentra perfectamente financiado.

Adicional a esto, los únicos sueldos que debe afrontar la compañía, actualmente debido al tamaño y tiempo de trabajo, es el del gerente y la secretaria ya que la contadora dentro del organigrama consta como personal de staff y sus servicios, en este punto, aún se pueden externalizar.

### **AMENAZA**

- Puesto que generalmente, el salario básico unificado es definido por el Estado, no siempre refleja las condiciones económicas. Un sueldo mayor al crecimiento que puede tener la empresa supone una amenaza para su estabilidad financiera.

## ***2.2.8 FACTOR TECNOLÓGICO***

Son todos los factores producidos generalmente por los avances científicos que pueden ser aplicados de forma beneficiosa en la empresa para que esta pueda competir de una mejor manera o adquirir una ventaja.

## ***Análisis***

Hoy en día, el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación son unas de las herramientas más importantes que se pueden utilizar para generar valor para los clientes.

El rastreo satelital soluciona dos de los problemas más importantes dentro de la industria del transporte, por una parte, el cliente tiene la seguridad de que sus productos están protegidos y se facilitan las labores de rastreo en caso de un robo y lo mismo ocurre con los socios de la empresa ya que tienen una mayor seguridad sobre los vehículos de la compañía. Adicional a esto, la alta gerencia puede realizar un mayor y mejor control de calidad al poder constatar en cualquier momento donde se encuentran las unidades y si estas están cumpliendo las rutas establecidas.

El beneficio que presta la tecnología va más allá, puesto que las unidades modernas cuentan con mayores y mejores sistemas de seguridad que facilitan el normal desarrollo de las actividades.

A futuro, la empresa tiene planificado la construcción de un portal Web que además de servir como medio de comunicación entre la empresa y sus clientes; les permita a estos poder realizar el mismo seguimiento a sus cargas. Excediendo así sus expectativas creando un servicio de calidad.

Es así que, dentro de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, creemos que las nuevas tecnologías y el factor tecnológico suponen un gran abanico de oportunidades que nos pueden ayudar a ser más eficaces y más eficientes al momento de desarrollar nuestras actividades. Es por esto que todos los socios tienen un firme compromiso para estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias tecnológicas que ayuden a crear valor para nuestros clientes.

### **OPORTUNIDAD**

- Las tecnologías de la información y comunicación ayudan a tener un mejor control de las actividades empresariales, de los empleados, brinda mayor seguridad y permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.

### **AMENAZA**

- Acceder y mantenerse actualizado con los últimos avances tecnológicos supone una gran inversión por parte de la empresa.

### **2.2.9 FACTOR AMBIENTAL**

EL factor ambiental es aquel que engloba todos los componentes ambientales que componen un ecosistema y que puede afectar a las actividades empresariales, o ser afectado por las mismas. Es por eso, que en la Constitución del Ecuador, en la Ley de Gestión Ambiental, en el texto unificado de la legislación secundaria – libro VI y en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se toman todas las consideraciones necesarias, para que según el impacto ambiental de las actividades de la empresa se deba obtener una ficha ambiental o una licencia ambiental que garantice la protección del ecosistema.

#### ***Análisis***

El principal análisis que como empresa de transportes Jaramillo Hidalgo hemos realizado dentro del factor ambiental, ha sido tratar de identificar si existe un marco legal bien definido que no se preste a interpretaciones, sino más bien, defina claramente las reglas que se deban cumplir al momento de desarrollar nuestra actividad económica.

Actualmente, nos encontramos desarrollando nuestra actividad a través del transporte de cemento al granel como materia prima para el desarrollo de obras civiles y por ende cumplimos con toda la normativa ambiental que esto supone.

Es preciso indicar que, según el tipo de materiales o productos que se transporten, existen normas ambientales que se deben cumplir, por ejemplo al momento de transportar combustibles o madera existen reglas especiales que se deben acatar; y que si es el caso deberemos cumplir con los requisitos enmarcados en la ley. Pero por el momento nos estamos enfocando exclusivamente en una línea de negocio.

#### **AMENAZAS**

- Regulaciones ambientales, que implican numerosos requisitos para desarrollar la actividad de transportación.
- Presencia de grupos sociales de presión que dificulta realizar actividades, incluida la de transportación.

## ***2.3 MICROAMBIENTE***

Como componentes del micro ambiente se consideran a todos los actores y todas las fuerzas cercanas a la empresa, estos son: proveedores, clientes, competencia actual, competencia indirecta, productos sustitutos y competidores potenciales.

Tan importante como analizar el macro ambiente, es analizar cuidadosamente el micro ambiente, ya que este constituye el entorno más próximo que afecta directamente las estrategias y actividades que desarrolla la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.

Es por ello que para realizar un análisis exhaustivo, se busca identificar las principales fuerzas competitivas que interactúan dentro de una industria, la principal herramienta que se utilizará en esta sección es el modelo de las cinco fuerza de Porter que a pesar de haber sido desarrollado hace mucho tiempo, continua vigente hoy en día y constituye una de las herramientas más utilizadas por los gerentes de todo el mundo.

***Ilustración 2.1: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter***



**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

### 2.3.1 PROVEEDORES

Es la empresa que surte a otras empresas con las materias primas e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades económicas.

Tabla 2.7	
Principales proveedores de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo	
Rubro	Proveedor
Llantas	Tedasa
	Auto Stock
Aceites y lubricantes	Lubricadora Iñiguez
Repuestos	Motransa
	Rol Ortiz
Talleres	Motransa
	Técnicos locales calificados

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

#### *Análisis*

Como punto de partida, para conocer si los proveedores o los competidores tienen o no un gran poder de negociación sobre nuestra empresa, es preciso definir claramente en que industria nos encontramos. La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se encuentra en la industria de transporte pesado y actualmente desarrolla sus actividades exclusivamente en el transporte de cemento al granel que se lo utiliza para la construcción de obras civiles.

Partiendo de este análisis, nuestros proveedores se encuentran representados por los concesionarios que venden vehículos, nuevos o usados, que cumplen los requisitos para utilizarlos en el transporte pesado; dentro de los proveedores también incluimos a las empresas autorizadas para distribuir los repuestos y refacciones que por motivos propios del negocio sufren desgaste y que tarde o temprano deben ser cambiadas; finalmente existe otro grupo de proveedores que están representados por los talleres autorizados para dar el mantenimiento necesario a las unidades para que estas puedan funcionar con normalidad.

Es importante señalar que, aunque los distribuidores de combustible deberían ser considerados como un proveedor para nuestra empresa, el hecho de que los precios de los combustibles estén fijados por ley en nuestro país hace que analizar a este grupo se vuelva indiferente.

Una vez concluido el análisis de los proveedores podemos concluir que, no tienen un gran poder de negociación ya que la mayoría de condiciones básicas que se deben cumplir, en la industria de transportes no se dan:

- El grupo de proveedores si está obligado a competir con otros productos sustitutos para poder venderle a la industria (Porter, 2009); esto se hace más notable día a día ya que la introducción al mercado de repuestos genéricos de gran calidad brindan otra alternativa.
- La industria de transportes pesados si es un cliente importante para el grupo de proveedores (Porter, 2009), ya que el parque automotor de vehículos pesados no es tan extenso en comparación con otros segmentos. Por esta razón los proveedores deben competir por ganar una participación que resulte rentable en el mercado.
- Desde el punto de vista de los talleres de mantenimiento, los productos del grupo de proveedores no están bien diferenciados (Porter, 2009), y existe la posibilidad de utilizar los servicios de otros proveedores que ofrecen el mismo valor y la misma calidad a la empresa.

#### **OPORTUNIDAD**

- Varios proveedores en las diferentes áreas que nos permite acceder a varias opciones según necesitemos.

#### **AMENAZA**

- Industria de proveedores bien organizada por lo que pueden negociar los precios de sus productos y servicios.

### ***2.3.2 CLIENTES***

Es la persona o empresa que accede a un producto y/o servicio, que ofrece una empresa, a través de una transacción que generalmente es financiera; aunque en ocasiones puede darse por medio de otro mecanismo de pago o intercambio.

Tabla 2.8	
<b>Principales clientes de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo</b>	
Sector Público	Gobierno Central
	Gobiernos provinciales y GADs
Sector Privado	Empresas privadas
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	

### *Análisis*

Las perspectivas de crecimiento de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo apuntan a que en el futuro el abanico de clientes se extenderá en gran medida; pero actualmente tenemos un único cliente bien definido.

El desarrollo de las actividades de la compañía está destinado a brindar nuestros servicios al Estado ecuatoriano, ya sea a través de contratos directos o subcontratos. En este escenario, resulta obvio suponer que nuestro cliente tiene un gran poder de negociación sobre nosotros.

Una vez concluido un análisis con mayor detenimiento podemos indicar que, los clientes si tienen un poder de negociación, puesto que se cumplen la mayoría de las condiciones básicas:

- Los productos que el cliente adquiere en la industria son estándares o indiferenciados (Porter, 2009), ya que si combinamos la industria en la que nos encontramos junto con el cliente que tenemos, es muy difícil llegar a tener un alto grado de diferenciación especialmente en el corto plazo.
- El cliente, está concentrado y compra grandes volúmenes en relación con las ventas de la empresa (Porter, 2009), ya que en el caso de la compañía que por estar empezando, cuenta con una flota pequeña de vehículos, supone que todos los esfuerzos y recursos se dedican a cumplir con el cliente exclusivo; por ende, la totalidad de las ventas son generadas en esta actividad.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del cliente ni para sus servicios (Porter, 2009), ya que nuevamente es importante traer a colación que la industria en la que nos encontramos es la del transporte. Por este motivo nos convertimos en agentes intermediarios de logística que

generamos valor de lugar, y únicamente transportamos uno de los insumos de producción que utiliza el cliente.

#### **AMENAZA**

- Depender de un único cliente.

#### **OPORTUNIDAD**

- Nuestro único cliente maneja un gran volumen de obras por lo que necesita los servicios de muchas empresas.

### ***2.3.3 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA***

Los servicios que ofrece la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo se mencionan a continuación.

Tabla 2.9
<b>Servicios comerciales generales frecuentes de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo</b>
Servicio de transporte pesado por carretera
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo

#### ***Análisis***

La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo nace con el único fin de prestar el servicio de transporte pesado por carretera a nivel nacional. Actualmente se encuentra enmarcada en la transportación de cemento al granel, y considerando las proyecciones de crecimiento junto con las oportunidades futuras que se generen se puede expandir a otros sectores pero siempre enmarcada en actividad económica que motivó su creación, el transporte pesado.

No se tiene previsto desarrollar nuevas líneas de servicios o productos, el enfoque que ha adoptado la empresa es el de la especialización en la industria del transporte pesado para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

#### **DEBILIDAD**

- Depender de una única línea de negocio.

## **FORTALEZA**

- Experiencia probada de más de 15 años en la industria de la transportación (know – how)

### **2.3.4 COMPETENCIA ACTUAL**

Es la rivalidad que se genera en una industria cuando dos o más empresas buscan ofrecer productos y/o servicios a los clientes que componen un mercado en particular.

Tabla 2.10
<b>Competencia actual de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo</b>
Transportes Silva
Transportes Gonzales
Transportes Rollin Groad
<b>Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo</b>

### **Análisis**

Según el censo económico realizado en el Ecuador en el 2010, en la región 7 existe un total de 338 empresas que están clasificadas en la categoría de Transporte y Almacenamiento. Es lógico suponer, que todas estas empresas no representan a nuestra competencia actual, ya que la especificación que tiene la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo hace que sus competidores actuales sean más reducidos; por ende, como competencia actual se pueden nombrar a las empresas que constan en la tabla 2.10

Considerando que aun así, existen competidores numerosos que generan una alta competencia (Porter, 2009), es importante recalcar que en la industria de transportes del Ecuador la experiencia con la que cuentan las empresas tiene gran importancia al momento de acceder a un contrato en particular. Es así que la experiencia que acredita a la compañía constituye una gran ventaja.

La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo no debe olvidar al momento de analizar el microambiente que, al encontrarse en una industria con barreras sólidas de salida (Porter, 2009), como lo es el alto costo de los vehículos, tarde o temprano enfrentará una alta competencia, pero que con el adecuado uso de las estrategias más adecuadas y con las ventajas que a lo largo del tiempo ha ido adquiriendo se podrá superar esta amenaza.

### **AMENAZA**

- Empresas de transporte pesado que operan en el mismo entorno geográfico.

### **OPORTUNIDAD**

- Alianzas estratégicas para poder cubrir los cupos que demandan los subcontratos por los que se participa.

## **2.3.5 COMPETENCIA INDIRECTA**

Se puede clasificar como competencia indirecta a todas las organizaciones que ofrecen los mismos productos y/o servicios, pero a un mercado diferente.

Tabla 2.11
<b>Competencia indirecta de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo</b>
Mamud
Hidalgo & Hidalgo
Cuerpo de Ingenieros del Ejército
Idrovo Estrada
Transportes Coello
<b>Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo</b>

### **Análisis**

Como competencia indirecta, para el caso de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, son las empresas de transporte y construcción de gran tamaño y participación en el mercado que pueden realizar las mismas actividades y que por ende compiten por los mismos contratos.

Estos competidores indirectos son tan fuertes y cuentan con una gran cantidad de recursos que generalmente ganan las licitaciones de contratos, pero muchas veces, en el área de transporte específicamente, subcontratan a otras empresas ya que no tienen las unidades suficientes a causa de que manejan varios contratos al mismo tiempo.

Como se muestra en la tabla 2.11, estas son las empresas más representativas dentro de la industria del transporte y de la construcción que actualmente representan nuestra competencia indirecta por encontrarnos en la línea de negocio del transporte de cemento al granel.

### **OPORTUNIDAD**

- Existen contratos pequeños, en comparación con los que estas empresas manejan, donde es más fácil que se nos los acrediten porque las grandes empresas no participan.

### **AMENAZA**

- Las grandes empresas son más propensas a ser favorecidas con contratos grandes y al momento de subcontratar prefieren a empresas con las que han trabajado anteriormente.

## **2.3.6 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Son productos que, aun cuando pertenecen a otras industrias pueden realizar la misma función u ofrecer la misma satisfacción al cliente que el producto que ofrece nuestra empresa.

Tabla 2.12
<b>Productos Sustitutos</b>
Empresas de transporte liviano que realizan actividades de transportación por carretera
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo

### **Análisis**

Al analizar la presencia de productos sustitutos que puedan generar una mayor o menor competencia dentro que la industria en la cual desarrolla sus actividades la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo; partimos en primera instancia de la definición de sustituto.

Tradicionalmente se describe a un producto sustituto como un producto que realiza la misma función que el de la industria (Porter, 2009). Pero al poner en práctica esta definición identificamos que es un proceso subjetivo, ya que el poder catalogar o no a un producto como sustituto, en gran medida depende única y exclusivamente de la percepción personal que tenga cada cliente. Las empresas que se dedican a la venta de bebidas gaseosas podrían, a simple vista, pensar que la leche de sabores que se vende en empaques que tienen el mismo volumen que las gaseosas, son productos sustitutos. Pero ¿qué sucede si algunos de los clientes son intolerantes a la lactosa? ¿Qué sucede si por

cuestiones de gustos y preferencias a los clientes simplemente no les gusta la leche de sabores?

Buscando respuestas a las interrogantes anteriormente planteadas, se puede decir que un producto sustituto, es aquel que cubre la misma necesidad y brinda una satisfacción al cliente que se puede comparar cuando utiliza el producto ofrecido por la industria. Buscar productos sustitutos, en muchas ocasiones, nos puede llevar a analizar industrias muy distintas que aparentemente no tienen relación (Porter, 2009)

Es así, que estas compañías, las que se muestran en la tabla 2.12; podrían tratar de atender las necesidades de nuestros clientes, pero no lo pueden realizar con el mismo nivel de eficiencia y eficacia; puesto que para el tipo de contratos que realiza la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo una de las principales fuentes generadoras de valor para el cliente es la capacidad de transportar grandes volúmenes de cemento a granel, lo cual facilita que las operaciones de construcción se desarrollen con normalidad ya que hay un continuo flujo de insumos en las cantidades necesarias.

Las empresas que ofrecen este producto sustituto, podría realizar la misma actividad, pero al tener unidades de transporte con una capacidad de carga menor, encarecería este servicio a la vez que demoraría más tiempo; todas estas consideraciones le generan una ventaja a nuestra empresa.

#### **OPORTUNIDAD**

- No existen productos sustitutos en la industria de transporte pesado por carretera que brinde la misma satisfacción y servicio a los clientes.

### ***2.3.7 COMPETIDORES POTENCIALES***

Representa la posibilidad de que nuevas empresas puedan ingresar en la industria y por ende aumentar la competencia actual.

#### ***Análisis***

Para finalizar el análisis del mico ambiente en el que desarrolla sus actividades la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, se ha visto la necesidad de analizar los competidores potenciales que pueden entrar a esta industria. Para esto se ha considerado como punto referencial, analizar las barreras de entrada que tiene la industria del transporte pesado y que por ende determinan las facilidades de ingreso para nuevos competidores potenciales.

El riesgo de que ingresen más competidores en una industria disminuirá considerablemente si las barreras actuales de entrada son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran apatía por parte de los competidores bien consolidados. (Porter, 2009)

Las principales barreras de entrada que limitan la participación de nuevos competidores en la industria de transportes pesados es la diferenciación de productos (Porter, 2009), ya que las empresas establecidas gozan de la lealtad de los clientes, motivo por el cual es muy difícil que una empresa nueva pueda acceder a la confianza necesaria para ganar contratos importantes ya que la experiencia previa tiene una ponderación importante al momento de la adjudicación.

Las necesidades de capital (Porter, 2009), constituye otra barrera de entrada, puesto que para conformar una flota de vehículos que cumplan los requisitos de los clientes, gubernamentales y se ajusten a los estándares de la industria; supone una inversión considerable. A más de esto se debe considerar las necesidades de infraestructura, logística, mantenimiento y plazos de pago que supone el desarrollo normal de las actividades en el transporte de cemento a granel para construcciones civiles gestionadas por el Estado.

Es por esto, que no existe una gran amenaza de nuevos competidores en esta industria, y por ende esto no crea un ambiente de gran competencia. Además es preciso indicar, que las barreras de entrada no son estáticas, por el contrario su carácter de dinámicas hacen que evolucionen constantemente; por este motivo es una preocupación constante de la gerencia realizar este análisis para adaptar las estrategias a las situaciones particulares.

Finalmente, es necesario indicar que, al igual que se mencionó en el apartado de competidores actuales, si existe la entrada de competidores potenciales a la industria del transporte pesado por carretera; se debe analizar la posibilidad de impulsar nuevos proyectos a través de alianzas estratégicas que permitan potenciar a la industria como tal.

### **OPORTUNIDADES**

- Alianzas con competidores potenciales para atender mercados más grandes.
- Barreras de entrada a la industria del transporte pesado por carretera.

## 2.4 ANÁLISIS INTERNO

El siguiente paso para conocer el ambiente y la situación actual que enfrenta una empresa es realizar un análisis interno, que permita identificar las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo. Esto se hace con el único fin de identificar las estrategias más adecuadas que permitan aprovechar al máximo las fortalezas de la empresa, a la vez que minimizan las debilidades.

Para realizar el análisis interno se han considerado los puntos más importantes que influyen este aspecto, los mismos se detallan a continuación.

Entorno	Variable	Ejecutora	Responsable	Observación
Interno	* Proceso Administrativo	Análisis	Facilitador del Recurso Humano	Participación activa del personal para medir procesos de clima laboral
	* Filosofía Corporativa			
	* Gestión de Unidades de Negocio			

Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo

### 2.4.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

**Planificación.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo no cuenta con una planificación explícita, es por ello que surge la necesidad de elaborar un plan estratégico que guíe el accionar de la empresa en el tiempo.

#### DEBILIDAD

- No existe una planificación dentro de la estructura de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.

**Organización.-** Actualmente, la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo no cuenta con una estructura organizacional bien definida, por este motivo, como parte de este trabajo se proponen los organigramas básicos para cualquier empresa, es decir, estructural, funcional y posicional.

La administración de los recursos, en sus diferentes dimensiones, constituye otra debilidad al interior de la empresa; ya que la organización de los mismos no es la adecuada. No hay una adecuada administración de los recursos materiales y financieros, la mala organización ocasiona que estos no sean utilizados de forma eficiente.

Algo similar ocurre con el talento humano, especialmente los conductores profesionales, al no tener clara la organización de la empresa, muchas de las veces buscan al presidente para que solucione los inconvenientes, siendo esto responsabilidad de la gerencia.

#### **DEBILIDAD**

- El no contar con una organización bien definida dificulta la administración reduciendo así la eficacia y la eficiencia con que se desarrollan las actividades.

**Dirección.-** La dirección de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se ve debilitada ya que el gerente no se encuentra comprometido con la empresa y esto desestabiliza a la organización como tal y afecta al clima laboral.

#### **DEBILIDAD**

- Dirección de la empresa no acorde a las necesidades de la misma.

#### **FORTALEZA**

- El presidente desempeña las funciones del gerente y ha logrado, gracias a una buena dirección, hacer crecer la empresa.

**Ejecución.-** Todo el proceso administrativo debe ser guiado por el gerente, y como se mencionó, la falta de compromiso con la empresa, muchas de las veces genera conflictos con la correcta ejecución de las actividades empresariales. Por este motivo, el plan estratégico proporcionará las actividades a seguir y los mecanismos para una adecuada ejecución.

#### **DEBILIDAD**

- Falta de ejecución de las actividades de la empresa, que en ocasiones retrasan los procesos.

**Control.-** Al interior de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, se necesita implantar procesos de control que permitan conocer cómo marchan los diferentes aspectos; se necesita mejorar el control a los conductores y llevar un registro adecuado del gasto que se incurre en los diferentes insumos como combustible, repuestos, etc.

#### **DEBILIDAD**

- Falta de control de personal y de los gastos en los que incurre cada unidad de transporte.

## **2.4.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

**Visión y Misión.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, no cuenta actualmente con una misión que indique a todos los involucrados con la empresa cual es la razón de ser; además, tampoco cuenta con una visión estratégica que señale hacia dónde vamos.

### **DEBILIDAD**

- Falta de compromiso por parte de los empleados ya que no tienen claro cuál es la misión de la empresa, la misma es un pilar fundamental de la cultura organizacional.
- Débil planificación, y que el primer punto a identificar debe ser cual es la visión estratégica que tiene la empresa.

**Objetivos Empresariales.-** Este es otro de los componentes que faltan dentro de la planificación para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, especialmente objetivos estratégicos de los cuales parten las estrategias y tácticas a seguir en el futuro por la organización.

### **DEBILIDAD**

- La falta de objetivos claros ocasiona rendimientos deficientes.

**Políticas.-** A pesar de que las políticas se caracterizan por la ambigüedad y el margen de maniobra que permite decidir, en la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, hace falta definir y socializar cuales son las políticas de la compañía.

### **DEBILIDAD**

- La falta de políticas genera que los empleados no tengan un marco de referencia que guíe su accionar profesional.

**Estrategias.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, hasta el momento ha tenido una administración intuitiva, que gracias a la experiencia y sentido común de su presidente ha logrado posicionarse en el mercado. Pero todos los socios son conscientes que el definir estrategias claras ayudará a mejorar el rendimiento general de la empresa.

### **DEBILIDAD**

- Sin estrategias definidas, todas las actividades que se realizan no se complementan entre sí, y por ende es difícil alcanzar el objetivo empresarial.

## **2.4.3 UNIDADES DE GESTIÓN**

### **2.4.3.1 GESTIÓN AMBIENTAL**

Como se mencionó en el apartado del factor ambiental, la preocupación de todos los actores de la sociedad por el cuidado del medio ambiente, ha generado varios cambios en la forma de hacer negocio. En el caso del Ecuador, no es la excepción; y la constitución como las demás leyes exigen que las empresas deban tener una buena gestión ambiental.

Entre las principales obligaciones que la ley exige para que las empresas de transporte pesado puedan operar, es que los vehículos deben estar en perfecto estado, especialmente para transportar productos considerados como peligrosos, y que los choferes obtengan una licencia ambiental que es otorgada directamente por el ministerio de ambiente.

#### ***Análisis***

Como se mencionó en el apartado referente al factor ambiental, la cultura organizacional de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo tiene como uno de sus pilares fundamentales el cuidado del medio ambiente.

A más de cumplir con toda la normativa vigente, referente a la gestión ambiental que contempla la actividad de transporte por carretera de cemento a granel, es una preocupación de la empresa tener conocimiento de las leyes y regulaciones que se deben cumplir al momento de transportar cualquier tipo de producto; ya que la compañía se proyecta a futuro como una empresa de transportes integral que estará en la capacidad de transportar diferentes productos como combustible, materiales de construcción, maderas, maquinaria pesada, comestibles, etc.

Esto sumado a la flota nueva de vehículos, los cuales al momento de ser fabricados han sido diseñados para que sean lo más eficiente posibles en todos los aspectos, ayuda a que la empresa tenga una gestión ambiental de calidad.

#### **FORTALEZA**

- Flota vehicular nueva con no más de 3 años de fabricación

### **2.4.3.2 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN**

La gestión de la planificación implica todas las actividades que se deben realizar con el objetivo de tener una planificación explícita al interior de la empresa.

#### ***Análisis***

En el caso de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, no se ha realizado una correcta gestión de la planificación, esto se evidencia ya que al empezar con este trabajo de investigación no se contó con ninguna base que refleje un proceso de planificación al interior de la compañía.

El hecho de no tomar decisiones estratégicas al interior de una empresa es una de las debilidades más importantes que se pueden presentar, ya que la planificación es el punto de partida para todo proceso administrativo.

#### **PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

El proceso de planificación, en términos generales se lo puede dividir en dos niveles, la planificación estratégica y la planificación operativa. Una de las principales causantes del fracaso de una empresa es cuando aborda y trata de ejecutar una planificación operativa sin antes haber considerado la planificación estratégica que guía el accionar en el largo plazo.

Al finalizar este trabajo de investigación la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo contará con una herramienta que mejore su proceso de planificación y por consiguiente la gestión de la planificación en su totalidad.

#### **DEBILIDAD**

- Falta de un plan estratégico que proporcione los lineamientos a seguir.

### **2.4.3.3 GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

Es el conjunto de acciones y actividades que se realizan y que buscan alcanzar un fin en particular, brindar satisfacción a los clientes del mercado objetivo que se haya identificado en un principio.

## **Análisis**

En la actualidad, la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, al manejar una única línea de negocios, la de transporte de cemento a granel; Dentro de su gestión de comercialización administra un único canal de distribución que es el canal directo.

En el mediano y largo plazo se tiene previsto la expansión de otras líneas de negocio que se indican en el apartado de la gestión ambiental. Aunque el giro del negocio seguirá siendo el mismo, transporte pesado por carretera, el hecho de tener otros clientes implicará que la gestión de la comercialización deberá buscar los canales más apropiados para contactar a la empresa con los clientes que necesiten utilizar nuestros servicios.

Como una herramienta de apoyo a la gestión de comercialización se ha planificado crear en el mediano plazo un sitio web de la empresa, que a más de servir para comunicar que es lo que hacemos, sirva como un medio de comunicación personalizado entre los clientes potenciales y la empresa.

Al tratarse de un servicio que se brinda exclusivamente a empresas, los medios de comercialización tradicionales no son tan eficientes, es por ello que como otra de las estrategias dentro de la gestión de comercialización se tiene previsto crear una base de datos de posibles clientes para llegar a ellos a través del marketing directo.

## **PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

El proceso de comercialización se muestra en la tabla 2.14 y muestra las actividades de compra y venta que como empresa se realizan, buscando obtener un beneficio; para alcanzar esto es preciso que todas las actividades desarrolladas respondan a una estrategia que considere los recursos de los que dispone la empresa actualmente así como del entorno en el que se encuentra.

Tabla 2.14		
<b>Proceso de Comercialización</b>		
Ingreso	Proceso	Salida
Invitación directa	Revisión de bases y terminos de contratos	Servicio de transporte pesado por carretera
	Revisión del presupuesto	
Participación en licitaciones	Firma de contrato	
	Planificación, organización, dirección y control de actividades	

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

## **FORTALEZA**

- Gestión de la comercialización adecuada, que permite expandirse en el mercado aprovechando las relaciones empresariales establecidas.

### **2.4.3.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Es un conjunto de acciones a través de las que la gerencia de una empresa desarrolla sus actividades enmarcadas en el proceso administrativo que comprende planear, organizar, dirigir y controlar.

#### ***Análisis***

Una correcta gestión administrativa es otro de los factores claves de éxito para cualquier empresa, en el caso particular de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, la Junta General de Socios hace hincapié en el papel que desempeña el gerente como representante de la gerencia para que el proceso administrativo se desarrolle de la mejor manera.

Para esto, las actividades de planificación, organización, dirección y control son desarrolladas en todas las áreas funcionales, enfocadas siempre en mejorar los procesos dentro de la empresa.

La adecuada gestión administrativa, llevada por parte de la Junta General de Socios representada por el presidente, ha logrado que la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo tenga una participación de mercado del 8% aproximadamente en la línea de negocio de transporte pesado de cemento al granel.

El procedimiento básico que se desarrolla al interior de la empresa para poder prestar el servicio a los clientes es el siguiente:

1. La empresa contratista compra directamente el cemento a la empresa Holcim.
2. La empresa contratista subcontrata a las empresas de transporte pesado según sean sus necesidades.
3. La empresa Holcim emite guías en función de la capacidad de las cisternas con las que cuenta la compañía de transporte pesado.
4. Las guías son enviadas a las empresas subcontratadas.
5. Al llegar a Loja, las guías son entregadas a los choferes.

6. Una vez recibidas las guías, la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo envía sus unidades a la ciudad de Guayaquil para que el cemento sea cargado en las cisternas.
7. El control se desarrolla a través del pesaje que se realiza a los vehículos al momento de salir de la planta de Holcim.
8. Los choferes se encargan de llevar la carga a su destino.
9. Al llegar, las unidades son nuevamente pesadas para corroborar que el peso sea igual.
10. Se procede a descargar las unidades.
11. Se certifica la descarga con sus detalles.

Para desarrollar este proceso la empresa cuenta con los servicios de 5 choferes profesionales que se encargan de operar las unidades que conforman la flota de la compañía, ellos se encuentran apoyados por la secretaria para gestionar trámites inherentes al servicio que presta la compañía; la contadora se encarga de las gestiones contables, financieras y tributarias.

El gerente se encarga de coordinar la gestión administrativa mientras rinde cuentas a la Junta General de Socios representada por el Presidente.

#### **FORTALEZAS**

- Control trimestral a nivel general por parte de la Junta General de Socios.
- Alta participación de mercado a nivel de la provincia de Loja

### **2.4.3.5 GESTIÓN FINANCIERA**

La gestión financiera define los procesos que se deben seguir para obtener, mantener y utilizar de la mejor forma los recursos financieros con los que cuenta la empresa. La utilización de los mismos debe estar sujeta a un proceso de análisis y control.

#### ***Análisis***

Una de las áreas más sensibles dentro de cualquier empresa es la financiera; por este motivo la adecuada gestión de la misma es vital para la permanencia de la empresa en el tiempo. Esto se logra a través de la fijación de políticas y procesos claros, que al aplicarlos permiten cumplir con eficacia y eficiencia.

Además, una correcta gestión financiera debe estar en la capacidad de generar información confiable que sea usada en el proceso de toma de decisiones, mejorando así a la empresa en su totalidad. Por este motivo, en la empresa de transportes Jaramillo

Hidalgo se busca obtener esta información a través de los informes que se presentan a la Junta General de Socios.

Los informes son utilizados como punto de partida para realizar análisis financieros que permitan identificar a ciencia cierta la situación en la que se encuentra la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, para posteriormente hacer una retroalimentación que beneficie a la compañía en su totalidad.

## **PROCESO FINANCIERO**

Al interior de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, el proceso financiero se encuentra dividido de la siguiente manera:

1. Los ingresos provienen de pagos trimestrales que se realiza a favor de la compañía en función de las actividades que tiene que realizar.
2. Para realizar los pagos para los choferes, se parte del salario base de 500 USD más 90 USD por cada flete que se realice en el mes.
3. En el caso de los demás empleados, su sueldo se encuentra fijado en el contrato, por lo que mes a mes es depositado en las respectivas cuentas.
4. El resto de obligaciones financieras de la empresa debe ser ingresada a través de facturas (liquidación de compras) que justifique el objeto para que posteriormente la contadora proceda a realizar los respectivos pagos a fin de mes.

## **FORTALEZAS**

- Al interior de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se lleva un registro detallado de toda la información financiera.
- Elaboración de análisis financieros para uso de la empresa.

En el anexo 1 se puede apreciar el estado de resultados del 2012 de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.

### ***2.4.3.6 INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES***

La ingeniería y construcciones hacen referencia a la infraestructura básica con la que debe contar una empresa para poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. En un principio la empresa puede externalizar estos recursos, pero siempre son considerados en su planificación estratégica para que sean considerados y por ende se asignen recursos para su consecución.

## ***Análisis***

La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, en el mediano y largo plazo, tiene previsto realizar inversiones de capital en infraestructura. En la actualidad es posible desarrollar exitosamente las actividades de la empresa, pero con las perspectivas de crecimiento de la empresa ocasionará que, para ofrecer un servicio de calidad a todos sus clientes, se deba contar con instalaciones que presten los servicios y las seguridades necesarias.

A pesar de que estas actividades se encuentran en su etapa exploratoria, la Junta General de Socios, tiene claro cuáles son las necesidades de la empresa. Por este motivo, se tiene planificado construir un centro de operaciones en el que a más de servir para guardar las unidades cuando no estén en servicio, se pueda mantener los equipos necesarios para brindar los servicios integrales; estos equipos son: cisternas, tanques, cama baja, bañeras, furgones, etc.

Así mismo, este centro de operaciones servirá para almacenar insumos, repuestos, llantas, entre otras cosas; teniendo así un stock que pueda cubrir cualquier eventualidad para que las actividades de la empresa se desarrollen con total normalidad.

### **DEBILIDAD**

- No poseer instalaciones propias para guardar los vehículos, así como para el stock de llantas y repuestos en general.

## ***2.4.3.7 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO***

La operación y mantenimiento considera todas las actividades necesarias para dar un correcto mantenimiento a la flota de unidades con la que cuenta la empresa para que estas puedan operar de la mejor manera.

De igual forma, se busca que el equipo y maquinaria trabajen normalmente para que así se apoye al proceso de comercialización manteniendo una eficiente administración de operaciones.

## ***Análisis***

Al analizar la operación y mantenimiento, la primera debilidad que surge es la dificultad que existe en poder incorporar a la empresa choferes profesionales que se encarguen de la operación de las unidades con la responsabilidad, cuidado y profesionalidad requeridos.

Es por esto, que la Junta General de Socios, presidente y gerente constantemente están buscando mecanismos de control y supervisión que permitan mejorar el desempeño de la empresa en función de este inconveniente en particular.

Puesto que la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo cuenta con una flota vehicular nueva, el mantenimiento en el que debe incurrir es simplemente mantenimiento preventivo y los chequeos periódicos programados por el fabricante para que las unidades se encuentren funcionando al cien por ciento de su efectividad y capacidad. Fuera de estos activos, al ser una empresa relativamente nueva, no cuenta con otros gastos asociados con el mantenimiento.

Además, la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo mantiene buenas relaciones con talleres especializados a nivel nacional, por lo que en cualquier eventualidad se tiene un plan de contingencia al cual recurrir.

#### **DEBILIDAD**

- Choferes con falta de capacitación y conocimientos en mecánica pesada, así como en el cuidado del vehículo.

#### **FORTALEZA**

- Cabezales y tanques calificados con sus respectivos permisos para su operación en el transporte pesado por carretera.

#### **2.4.3.8 ESTRATEGIAS**

- **Diferenciación.-** La esencia en el contexto de una estrategia de diferenciación es ser percibido como único, de una forma valiosa, para sus clientes. La diferenciación alcanzada puede ser el resultado de una calidad muy elevada, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica, imagen de marca positiva, diseño de producto, entre otros factores.
- **Desarrollo del mercado.-** Es una estrategia de crecimiento empresarial que puede adoptar dos enfoques, busca identificar y desarrollar nuevos nichos de mercado para colocar productos o servicios ya existentes. De igual forma, se la puede utilizar para ofrecer productos o servicios nuevos, o con algún grado de modificación a un nicho de mercado existente.
- **Estrategia de seguidor.-** Existen empresas que prefieren seguir al líder de la industria, buscando repartirse el mercado, en lugar de retarlo, principalmente

porque existe una gran incertidumbre sobre los resultados de esta acción. Las empresas que adoptan esta estrategia generalmente operan en mercados con un bajo nivel de diferenciación que ofrecen productos y/o servicios con una calidad similar y que experimentan una alta sensibilidad al precio.

#### ***2.4.3.9 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA***

Para realizar el análisis estratégico FODA se recurre a la matriz FODA, en donde las Fortalezas y las Debilidades pertenecen al ámbito interno, mientras que, las Amenazas y Oportunidades corresponden al ámbito externo.

La importancia de este análisis radica, en que constituye una herramienta que permite establecer el estado de situación actual de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.

- Fortalezas.- Son factores en que la empresa se encuentra bien
- Debilidades.- Son factores que provocan desequilibrio al interior de la empresa.
- Oportunidades.- Son factores positivos en el entorno que promueven el crecimiento una vez que han sido identificados y aprovechados.
- Amenazas.- Son factores negativos en el entorno que limitan el crecimiento o desarrollo normal de las actividades.

#### ***Organización de Talleres***

La metodología que se utilizó fue la siguiente:

1. Se realizó con la participación de los miembros de la empresa, a través de charlas de trabajo donde se logró definir objetivos y la importancia de la misión y visión.
2. Formulada la misión y visión se realizó el análisis interno, determinando fortalezas y debilidades.
3. Se realizó el análisis del medio externo, determinando las oportunidades y amenazas.
4. Se estableció los objetivos generales y específicos, estrategias necesarias para estructurar el Plan Estratégico.

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a identificar elementos internos y elementos externos, para lo cual procedemos a ponderar el impacto de cada una de estas variables como se muestra en la tabla 2.15

Tabla 2.15	
Ponderación del Impacto	
Alto	Amplia incidencia de la variable (5)
Medio	Relativa incidencia de la variable (3)
Bajo	Poca incidencia de la variable (1)
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	

A continuación se detallan las tablas donde se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas luego de realizar el análisis interno y externo.

Tabla 2.16	
Fortalezas de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo	
1	Experiencia probada de más de 15 años en la industria de la transportación (know – how)
2	El presidente desempeña las funciones del gerente y ha logrado, gracias a una buena dirección, hacer crecer la empresa.
3	Flota vehicular nueva con no más de 3 años de fabricación
4	Gestión de la comercialización adecuada, que permite expandirse en el mercado aprovechando las relaciones empresariales establecidas.
5	Al interior de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se lleva un registro detallado de toda la información financiera.
6	Elaboración de análisis financieros para uso de la empresa.
7	Control trimestral a nivel general por parte de la Junta General de Socios.
8	Alta participación de mercado a nivel de la provincia de Loja
9	Cabezales y tanques calificados con sus respectivos permisos para su operación en el transporte pesado por carretera.
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	

Tabla 2.17

**Oportunidades de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo**

1	Al estar limitadas las importaciones, la producción nacional crece manteniéndose la necesidad de transportar los diferentes productos a todo el país utilizando transporte pesado por carretera.
2	Al existir una disminución de la deuda externa, implica que hay mayores recursos disponibles que se pueden utilizar para la construcción; industria en la cual desempeña sus actividades la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.
3	Una disminución de la inflación aumenta el poder adquisitivo de las familias, lo cual fortalece el comercio en donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo es uno de los eslabones claves en la cadena de valor ya que transporta los productos hacia los consumidores.
4	El crecimiento económico, donde su principal indicador es el PIB, viene acompañado de una gran inversión pública, donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo desarrolla sus actividades.
5	El crecimiento del PIB supone que las actividades de consumo y empresariales se expanden en donde el transporte es muy necesario.
6	Planificación por parte del estado y gran inversión en el sector de la construcción que junto con el mejoramiento de las vías beneficia a la industria del transporte pesado por carretera.
7	Las tecnologías de la información y comunicación ayudan a tener un mejor control de las actividades empresariales, de los empleados, brinda mayor seguridad y permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.
8	Varios proveedores en las diferentes áreas que nos permite acceder a varias opciones según necesitemos
9	Nuestro único cliente maneja un gran volumen de obras por lo que necesita los servicios de muchas empresas.
10	Alianzas estratégicas para poder cubrir los cupos que demandan los subcontratos por los que se participa.
11	Existen contratos pequeños, en comparación con los que estas empresas manejan, donde es más fácil que se nos los acrediten porque las grandes empresas no participan.
12	No existen productos sustitutos en la industria de transporte pesado por carretera que brinde la misma satisfacción y servicio a los clientes.
13	Alianzas con competidores potenciales para atender mercados más grandes.
14	Barreras de entrada a la industria del transporte pesado por carretera.

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

Tabla 2.18

<b>Debilidades de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo</b>	
<b>1</b>	Depender de una única línea de negocio.
<b>2</b>	No existe una planificación dentro de la estructura de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.
<b>3</b>	El no contar con una organización bien definida dificulta la administración reduciendo así la eficacia y la eficiencia con que se desarrollan las actividades.
<b>4</b>	Dirección de la empresa no acorde a las necesidades de la misma.
<b>5</b>	Falta de ejecución de las actividades de la empresa, que en ocasiones retrasan los procesos.
<b>6</b>	Falta de control de personal y de los gastos en los que incurre cada unidad de transporte.
<b>7</b>	Falta de compromiso por parte de los empleados ya que no tienen claro cuál es la misión de la empresa, la misma es un pilar fundamental de la cultura organizacional.
<b>8</b>	Débil planificación, y que el primer punto a identificar debe ser cual es la visión estratégica que tiene la empresa.
<b>9</b>	La falta de objetivos claros ocasiona rendimientos deficientes.
<b>10</b>	La falta de políticas genera que los empleados no tengan un marco de referencia que guíe su accionar profesional.
<b>11</b>	Sin estrategias definidas, todas las actividades que se realizan no se complementan entre sí, y por ende es difícil alcanzar el objetivo empresarial.
<b>12</b>	No poseer instalaciones propias para guardar los vehículos, así como para el stock de llantas y repuestos en general.
<b>13</b>	Choferes con falta de capacitación y conocimientos en mecánica pesada, así como en el cuidado del vehículo.
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	

Tabla 2.19

**Amenazas de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo**

1	Empresas de transporte pesado que operan en el mismo entorno geográfico.
2	Las grandes empresas son más propensas a ser favorecidas con contratos grandes y al momento de subcontratar prefieren a empresas con las que han trabajado anteriormente.
3	Al seguir aumentando las restricciones a las importaciones y el impuesto a la salida de capitales el precio de los repuestos y de los vehículos aumenta.
4	Especialmente en la industria de la construcción pública, en donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo realiza su actividad actualmente, el Estado utiliza la inflación como una de las variables para reajustar los precios. Si esta baja constantemente los presupuestos deben ajustarse a la baja lo cual puede generar problemas.
5	El incremento de las tasas de interés dificulta el acceso a financiamiento, lo cual reduce la capacidad de crecimiento que puede llegar a tener la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo en el futuro.
6	Las bajas tasas de interés pasivas ofrecidas por el sistema financiero nacional hace que no sea atractivo mantener los excedentes ahorrados en instituciones financieras, reduciendo así las posibles fuentes de inversión.
7	La incertidumbre política hace más difícil desarrollar las actividades económicas ya que el riesgo se incrementa.
8	La incertidumbre fiscal y las constantes reformas en este ámbito, dificultan también el desarrollo de las actividades empresariales, ya que las periódicas alzas en el pago de los tributos desincentiva a la economía.
9	Puesto que generalmente, el salario básico unificado es definido por el Estado, no siempre refleja las condiciones económicas. Un sueldo mayor al crecimiento que puede tener la empresa supone una amenaza para su estabilidad financiera.
10	Acceder y mantenerse actualizado con los últimos avances tecnológicos supone una gran inversión por parte de la empresa.
11	Regulaciones ambientales, que implican numerosos requisitos para desarrollar la actividad de transportación.
12	Presencia de grupos sociales de presión que dificulta realizar actividades, incluida la de transportación.
13	Industria de proveedores bien organizada por lo que pueden negociar los precios de sus productos y servicios.
14	Depender de un único cliente.

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

### 2.4.3.10 MATRICES DE IMPACTO

Al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se encuentra sometida la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, el siguiente paso a seguir es conocer cuáles de ellas tienen una mayor influencia.

Es aquí donde las matrices de impacto cobran importancia, por cuanto nos permite ponderar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas según sea su impacto bajo, medio o alto para la empresa en general.

Matriz I				
Matriz de Impacto - Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo				
		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Fortalezas				
1	Experiencia probada de más de 15 años en la industria de la transportación (know – how)	x		
2	El presidente desempeña las funciones del gerente y ha logrado, gracias a una buena dirección, hacer crecer la empresa.	x		
3	Flota vehicular nueva con no más de 3 años de fabricación	x		
4	Gestión de la comercialización adecuada, que permite expandirse en el mercado aprovechando las relaciones empresariales establecidas.		x	
5	Al interior de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se lleva un registro detallado de toda la información financiera.		x	
6	Elaboración de análisis financieros para uso de la empresa.		x	
7	Control trimestral a nivel general por parte de la Junta General de Socios.			x
8	Alta participación de mercado a nivel de la provincia de Loja		x	
9	Cabezales y tanques calificados con sus respectivos permisos para su operación en el transporte pesado por carretera.	x		
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo				

Matriz II				
Matriz de Impacto - Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo				
		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Oportunidades				
1	Al estar limitadas las importaciones, la producción nacional crece manteniéndose la necesidad de transportar los diferentes productos a todo el país utilizando transporte pesado por carretera.			x
2	Al existir una disminución de la deuda externa, implica que hay mayores recursos disponibles que se pueden utilizar para la construcción; industria en la cual desempeña sus actividades la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.			x
3	Una disminución de la inflación aumenta el poder adquisitivo de las familias, lo cual fortalece el comercio en donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo es uno de los eslabones claves en la cadena de valor ya que transporta los productos hacia los consumidores.			x
4	El crecimiento económico, donde su principal indicador es el PIB, viene acompañado de una gran inversión pública, donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo desarrolla sus actividades.	x		
5	El crecimiento del PIB supone que las actividades de consumo y empresariales se expanden en donde el transporte es muy necesario.		x	
6	Planificación por parte del estado y gran inversión en el sector de la construcción que junto con el mejoramiento de las vías beneficia a la industria del transporte pesado por carretera.			x
7	Las tecnologías de la información y comunicación ayudan a tener un mejor control de las actividades empresariales, de los empleados, brinda mayor seguridad y permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.	x		
8	Varios proveedores en las diferentes áreas que nos permite acceder a varias opciones según necesitemos			x
9	Nuestro único cliente maneja un gran volumen de obras por lo que necesita los servicios de muchas empresas.	x		
10	Alianzas estratégicas para poder cubrir los cupos que demandan los subcontratos por los que se participa.		x	
11	Existen contratos pequeños, en comparación con los que estas empresas manejan, donde es más fácil que se nos los acrediten porque las grandes empresas no participan.		x	
12	No existen productos sustitutos en la industria de transporte pesado por carretera que brinde la misma satisfacción y servicio a los clientes.	x		
13	Alianzas con competidores potenciales para atender mercados más grandes.			x
14	Barreras de entrada a la industria del transporte pesado por carretera.		x	

Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo

Matriz III				
Matriz de Impacto - Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo				
		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Debilidades				
1	Depender de una única línea de negocio.		x	
2	No existe una planificación dentro de la estructura de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.			x
3	El no contar con una organización bien definida dificulta la administración reduciendo así la eficacia y la eficiencia con que se desarrollan las actividades.			x
4	Dirección de la empresa no acorde a las necesidades de la misma.	x		
5	Falta de ejecución de las actividades de la empresa, que en ocasiones retrasan los procesos.		x	
6	Falta de control de personal y de los gastos en los que incurre cada unidad de transporte.	x		
7	Falta de compromiso por parte de los empleados ya que no tienen claro cuál es la misión de la empresa, la misma es un pilar fundamental de la cultura organizacional.		x	
8	Débil planificación, y que el primer punto a identificar debe ser cual es la visión estratégica que tiene la empresa.		x	
9	La falta de objetivos claros ocasiona rendimientos deficientes.			x
10	La falta de políticas genera que los empleados no tengan un marco de referencia que guíe su accionar profesional.			x
11	Sin estrategias definidas, todas las actividades que se realizan no se complementan entre sí, y por ende es difícil alcanzar el objetivo empresarial.			x
12	No poseer instalaciones propias para guardar los vehículos, así como para el stock de llantas y repuestos en general.	x		
13	Choferes con falta de capacitación y conocimientos en mecánica pesada, así como en el cuidado del vehículo.	x		
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo				

Matriz IV				
Matriz de Impacto - Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo				
		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Amenazas				
1	Empresas de transporte pesado que operan en el mismo entorno geográfico.		x	
2	Las grandes empresas son más propensas a ser favorecidas con contratos grandes y al momento de subcontratar prefieren a empresas con las que han trabajado anteriormente.		x	
3	Al seguir aumentando las restricciones a las importaciones y el impuesto a la salida de capitales el precio de los repuestos y de los vehículos aumenta.		x	
4	Especialmente en la industria de la construcción pública, en donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo realiza su actividad actualmente, el Estado utiliza la inflación como una de las variables para reajustar los precios. Si esta baja constantemente los presupuestos deben ajustarse a la baja lo cual puede generar problemas.	x		
5	El incremento de las tasas de interés dificulta el acceso a financiamiento, lo cual reduce la capacidad de crecimiento que puede llegar a tener la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo en el futuro.		x	
6	Las bajas tasas de interés pasivas ofrecidas por el sistema financiero nacional hace que no sea atractivo mantener los excedentes ahorrados en instituciones financieras, reduciendo así las posibles fuentes de inversión.			x
7	La incertidumbre política hace más difícil desarrollar las actividades económicas ya que el riesgo se incrementa.	x		
8	La incertidumbre fiscal y las constantes reformas en este ámbito, dificultan también el desarrollo de las actividades empresariales, ya que las periódicas alzas en el pago de los tributos desincentiva a la economía.	x		
9	Puesto que generalmente, el salario básico unificado es definido por el Estado, no siempre refleja las condiciones económicas. Un sueldo mayor al crecimiento que puede tener la empresa supone una amenaza para su estabilidad financiera.		x	
10	Acceder y mantenerse actualizado con los últimos avances tecnológicos supone una gran inversión por parte de la empresa.		x	
11	Regulaciones ambientales, que implican numerosos requisitos para desarrollar la actividad de transportación.		x	
12	Presencia de grupos sociales de presión que dificulta realizar actividades, incluida la de transportación.			x
13	Industria de proveedores bien organizada por lo que pueden negociar los precios de sus productos y servicios.			x
14	Depender de un único cliente.	x		

Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo

### 2.4.3.11 MATRIZ DE ACCIÓN

Dentro de la matriz de acción encontramos a la matriz de ofensiva estratégica que combina fortalezas y oportunidades, esta matriz nos ayuda a determinar cuales constituyen las ventajas oposiciones a favor que posee la empresa y que le pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.

La matriz de defensiva estratégica ayuda a que la empresa mejore su gestión administrativa mientras busca reducir el impacto que tienen las amenazas presentes en el entorno sobre la empresa.

La matriz de respuesta genera las condiciones propicias para aprovechar las fortalezas, resultado de los buenos manejos internos, como mecanismo para minimizar el impacto de las amenazas que presenta el entorno para el desarrollo de las actividades empresariales.

Finalmente la matriz de mejoramiento pretende potenciar las debilidades que existen en la empresa para que estas se conviertan en fortalezas, aprovechando las grandes oportunidades de crecimiento que ofrece el entorno.

Matriz V	
Matrices de Acción de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo	
Impacto causado: Nivel de incidencia entre variables Interno y Externo	
Ofensiva	Fortalecer el posicionamiento en el mercado regional y nacional aprovechando la experiencia y los contactos con que se cuenta, así como las oportunidades de crecimiento ofrecidas por el entorno
(+ +)	
<b>FO</b>	
Defensiva	Mejorar la gestión administrativa de la empresa a la vez que se busca reducir el impacto de las políticas del entorno sobre la empresa
(- -)	
<b>DA</b>	
Respuesta	Impulsar programas de mejoramiento continuo y de aprendizaje al interior de la empresa para que todos quienes la conforman estén actualizados en las regulaciones que se deben cumplir y verificar el cumplimiento
(+ -)	
<b>FA</b>	
Mejoramiento	Gestionar programas de capacitación para el personal de la empresa, en todos los niveles, que los prepara para mejorar su rendimiento y aprovechar de una mejor forma las oportunidades que ofrece el entorno.
(- +)	
<b>DO</b>	
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	

Matriz VI		
Matriz FODA de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo		
Factores Internos / Factores Externos	<b>Lista de Fortalezas</b>	<b>Lista de Debilidades</b>
	Experiencia probada de más de 15 años en la industria de la transportación (know – how).	Dirección de la empresa no acorde a las necesidades de la misma.
	El presidente desempeña las funciones del gerente y ha logrado, gracias a una buena dirección, hacer crecer la empresa.	Falta de control de personal y de los gastos en los que incurre cada unidad de transporte.
	Flota vehicular nueva con no más de 3 años de fabricación.	No poseer instalaciones propias para guardar los vehículos, así como para el stock de llantas y repuestos en general.
	Cabezales y tanques calificados con sus respectivos permisos para su operación en el transporte pesado por carretera.	Choferes con falta de capacitación y conocimientos en mecánica pesada, así como en el cuidado del vehículo.
<b>Lista de Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
El crecimiento económico, donde su principal indicador es el PIB, viene acompañado de una gran inversión pública, donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo desarrolla sus actividades.	Fortalecer el crecimiento en el mercado nacional de la empresa aprovechando la experiencia con la que se cuenta y las oportunidades ofrecidas por el entorno.	Gestionar programas de capacitación para el personal de la empresa que los prepare para aprovechar la oportunidad de expansión que tiene la empresa.
Las tecnologías de la información y comunicación ayudan a tener un mejor control de las actividades empresariales, de los empleados, brinda mayor seguridad y permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.		
Nuestro único cliente maneja un gran volumen de obras por lo que necesita los servicios de muchas empresas.	Potenciar los recursos de la empresa utilizando las nuevas tecnologías aplicadas a la industria del transporte pesado.	Utilizar las TICs para mejorar la administración como el control del personal.
No existen productos sustitutos en la industria de transporte pesado por carretera que brinde la misma satisfacción y servicio a los clientes.		
<b>Lista de Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Especialmente en la industria de la construcción pública, en donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo realiza su actividad actualmente, el Estado utiliza la inflación como una de las variables para reajustar los precios. Si esta baja constantemente los presupuestos deben ajustarse a la baja lo cual puede generar problemas.	Buscar nuevos clientes en otras industrias que puedan utilizar el servicio de transporte pesado por carretera, apoyados en nuestra experiencia y los recursos con los que se cuenta. De esta forma se diversificará el riesgo.	Implementar una política de expansión en infraestructura, que sea defensiva, para poder reaccionar en caso de cambios políticos o fiscales, negativos para la empresa.
La incertidumbre política hace más difícil desarrollar las actividades económicas ya que el riesgo se incrementa.		
La incertidumbre fiscal y las constantes reformas en este ámbito, dificultan también el desarrollo de las actividades empresariales, ya que las periódicas alzas en el pago de los tributos desincentiva a la economía.		Capacitación de todo el personal de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente.
Depender de un único cliente.		Mejorar la planificación por parte de la gerencia para contemplar todos los factores externos que pueden afectar a la empresa.
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo		

Matriz VII	
Matriz de Síntesis Estratégica de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo	
Fortalezas	Posibles Consecuencias
Experiencia probada de más de 15 años en la industria de la transportación (know – how).	Posicionamiento en la mente de los clientes como una empresa de probada experiencia.
El presidente desempeña las funciones del gerente y ha logrado, gracias a una buena dirección, hacer crecer la empresa.	Mejoramiento en la administración de la empresa a causa del interés y la preocupación de todos los socios.
Flota vehicular nueva con no más de 3 años de fabricación.	Facilidad para aprobar todos los requerimientos ambientales y de la ANT; además de costos menores en mantenimiento.
Cabezales y tanques calificados con sus respectivos permisos para su operación en el transporte pesado por carretera.	Facilidad para renovar los permisos de operación y acceder a contratos por contar con los instrumentos adecuados para la operación.
Oportunidades	Posibles Consecuencias
El crecimiento económico, donde su principal indicador es el PIB, viene acompañado de una gran inversión pública, donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo desarrolla sus actividades.	Crecimiento de la empresa, al crecer la demanda de sus servicios
Las tecnologías de la información y comunicación ayudan a tener un mejor control de las actividades empresariales, de los empleados, brinda mayor seguridad y permite ofrecer un mejor servicio a los clientes.	Aplicación de estas tecnologías para un mayor control y mejor servicio a nuestros clientes
Nuestro único cliente maneja un gran volumen de obras por lo que necesita los servicios de muchas empresas.	Incremento del nivel de operaciones de la empresa
No existen productos sustitutos en la industria de transporte pesado por carretera que brinde la misma satisfacción y servicio a los clientes.	Poder de negociación, como industria, frente a nuestros clientes

<b>Debilidades</b>	<b>Posibles Consecuencias</b>
Dirección de la empresa no acorde a las necesidades de la misma.	Incumplimiento de los objetivos de la empresa a causa de la inadecuada administración.
Falta de control de personal y de los gastos en los que incurre cada unidad de transporte.	Insatisfacción del cliente y mala administración financiera
No poseer instalaciones propias para guardar los vehículos, así como para el stock de llantas y repuestos en general.	Aumento de los costos de operación y falta de seguridad
Choferes con falta de capacitación y conocimientos en mecánica pesada, así como en el cuidado del vehículo.	Problemas de atención al cliente e incremento en los costos de mantenimiento
<b>Amenazas</b>	<b>Posibles Consecuencias</b>
Especialmente en la industria de la construcción pública, en donde la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo realiza su actividad actualmente, el Estado utiliza la inflación como una de las variables para reajustar los precios. Si esta baja constantemente los presupuestos deben ajustarse a la baja lo cual puede generar problemas.	Disminución de las utilidades a causa de los reajustes de precios hacia la baja.
La incertidumbre política hace más difícil desarrollar las actividades económicas ya que el riesgo se incrementa.	Incremento de leyes que dificulten el desarrollo normal de las actividades
La incertidumbre fiscal y las constantes reformas en este ámbito, dificultan también el desarrollo de las actividades empresariales, ya que las periódicas alzas en el pago de los tributos desincentiva a la economía.	Aumento de impuestos que restan competitividad a la empresa y la industria en general.
Depender de un único cliente.	Elevado poder de negociación de nuestro cliente
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo	

Matriz VIII

## Matriz de Pre-objetivos de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo

Nº	Eje	Factor Específico	Factor Medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución	Objetivo
1	Finanzas	Estructura financiera	Administración de fondos	Contadora	Tecnológicos, financieros y humanos	2 años	Realizar planes viables de inversión acordes a las necesidades de la empresa.
2	Comunicación	Canales directos eficientes	Reducción de conflictos	Presidencia y Gerencia	Tecnológicos y humanos	1 año	Desarrollar mecanismos de comunicación directos que sean eficientes para fomentar la comunicación interna.
3	Capacitación	Convenios y alianzas estratégicas	Número de horas de capacitación	Gerencia	Financieros y humanos	1 año	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para formar a todos quienes integran la empresa.
4	Difusión de productos y servicios	Aumento de ingresos	Aumento de clientes	Gerencia	Financieros y humanos	1 año	Mantener y ampliar canales de información que permitan comunicar los servicios que ofrece la empresa.
5	Gestión estratégica y administrativa	Plan estratégico	Tiempo de implementación del plan	Empresa	Tecnológicos, financieros y humanos	1 año	Implementar el plan estratégico con el fin de mejorar la gestión integral de la empresa.
6	Satisfacción del cliente	Aumento de clientes	Índices de satisfacción	Empresa	Tecnológicos, financieros y humanos	1 año	Satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio de calidad.
7	Legalidad	Actualización de la normativa	Tiempo de actualización	Empresa	Financieros y humanos	1 año	Aplicar la normativa interna conformada por el manual de funciones, estatutos, reglamento, políticas y reglas.

Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo

## Matriz IX

**Matriz de priorización de objetivos de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo**

Nº	Eje	Objetivo	Posibilidad de inversión 40%	Posibilidad RRHH APTO 30%	Posibilidad de tecnología a utilizar 30%	TOTAL 100% (Factibilidad)	Aporte de cumplimiento de visión 50%	Aceptación 50%	TOTAL 100% (Impacto)
1	Finanzas	Realizar planes viables de inversión acordes a las necesidades de la empresa.	7	5	5	5,8	8	6	7
2	Comunicación	Desarrollar mecanismos de comunicación directos que sean eficientes para fomentar la comunicación interna.	8	7	5	6,8	8	7	7,5
3	Capacitación	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para formar a todos quienes integran la empresa.	6	6	5	5,7	9	8	8,5
4	Difusión de productos y servicios	Mantener y ampliar canales de información que permitan comunicar los servicios que ofrece la empresa.	6	5	7	6	8	6	7
5	Gestión estratégica y administrativa	Implementar el plan estratégico con el fin de mejorar la gestión integral de la empresa.	8	9	8	8,3	9	8	8,5
6	Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio de calidad.	8	9	8	8,3	9	8	8,5
7	Legalidad	Aplicar la normativa interna conformada por el manual de funciones, estatutos, reglamento, políticas y reglas.	7	5	5	5,8	7	5	6

Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo

Matriz X		
Matriz de Objetivos de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo		
Nº	Eje	Objetivo
1	Administración financiera	Realizar planes viables de inversión acordes a las necesidades de la empresa.
2	Comunicación interna y externa	Desarrollar mecanismos de comunicación directos que sean eficientes para fomentar la comunicación interna.
3	Capacitación	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para formar a todos quienes integran la empresa.
4	Difusión de productos y servicios	Mantener y ampliar canales de información que permitan comunicar los servicios que ofrece la empresa.
5	Gestión estratégica y administrativa	Implementar el plan estratégico con el fin de mejorar la gestión integral de la empresa.
6	Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio de calidad.
7	Legalidad	Aplicar la normativa interna conformada por el manual de funciones, estatutos, reglamento, políticas y reglas.
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo		

Matriz XI						
Balanced Scorecard						
Nº	Perspectiva	Eje	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
1	Financiera	Administración financiera	Realizar planes viables de inversión acordes a las necesidades de la empresa.	Inversiones rentables, procesos financieros eficientes	Reducir el capital improductivo, tasas de retorno de inversión	Evaluación financiera de inversiones y políticas de inversión
2	Cliente	Difusión de productos y servicios	Mantener y ampliar canales de información que permitan comunicar los servicios que ofrece la empresa.	Nuevos clientes	Mayor facturación	Plan de negocios
		Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio de calidad.	Índice de satisfacción	Reducción y mejoramiento de procesos	Implementar sistema de comunicación interna
		Comunicación interna y externa	Desarrollar mecanismos de comunicación directos que sean eficientes para fomentar la comunicación interna.	Canales de comunicación	Promedio de facturación anual	Implementar sistema de evaluación de satisfacción del cliente
3	interna	Legalidad	Aplicar la normativa interna conformada por el manual de funciones, estatutos, reglamento, políticas y reglas.	normativa interna (estatutos, políticas, reglamento)	Mantener la normativa interna actualizada	Diagnóstico y actualización de la normativa interna
4	Crecimiento y aprendizaje	Gestión estratégica y administrativa	Implementar el plan estratégico con el fin de mejorar la gestión integral de la empresa.	Fortalecimiento administrativo	Plan estratégico	Sistema de gestión estratégica
		Capacitación	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para formar a todos quienes integran la empresa.	personal capacitado	Mayor productividad por parte de los colaboradores	Actualización de hojas de vida de los colaboradores como punto de partida para las capacitaciones

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

Una vez obtenida la matriz FODA y las estrategias que se deben aplicar en cada uno de sus cuadrantes, se ha obtenido una visión más clara de cuál es la situación actual de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo; además este proceso nos ha permitido plantear los objetivos que la empresa debe alcanzar.

En el siguiente capítulo se utilizará esta información obtenida y se la plasmará en el plan estratégico que permita a la empresa indicar explícitamente cual es el rumbo de acción que se desea tomar para el largo plazo y así consolidarla en el mercado.

### ***CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO***

Para un correcto direccionamiento estratégico es vital tener un gran acervo de conocimiento fundamentado en la realidad de la situación en la cual se encuentra la empresa y en las previsiones o pronósticos que se pueden realizar a partir del mismo.

Es así, que el direccionamiento estratégico constituye una disciplina al interior de una organización que refleja las estrategias que se pretenden aplicar en función de las particularidades únicas que atraviesa una determinada empresa. Estas estrategias son definidas y puestas en contexto a través de las diferentes tácticas que se planifiquen para poder alcanzarlas.

Las estrategias que generalmente se aplican en las organizaciones se las puede clasificar como de nivel corporativo, empresarial y funcional (Robbins & Coulter, 2005). Para el caso particular de una empresa pequeña que es relativamente nueva, como es el caso de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, que actualmente maneja una sola línea de negocios y que no está diversificada, la estrategia de nivel empresarial se superpone con la estrategia de nivel corporativo. (Robbins & Coulter, 2005)

***Imagen 3.1: Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo***



**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

### ***3.1 ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN***

**Naturaleza del negocio.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se dedica a brindar el servicio de transporte pesado por carretera.

**Razón para existir.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo busca satisfacer las necesidades de sus clientes al momento de transportar diferentes productos, esta es su razón de ser.

**Mercado al que sirve.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo fue creada para operar en todo el territorio ecuatoriano, pero actualmente desarrolla sus actividades exclusivamente en la región 7.

**Características.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, a pesar de tener poco tiempo de constitución, nació con más de 15 años de experiencia, pues sus socios se han dedicado por mucho tiempo a la industria del transporte pesado y este conocimiento ha sido transferido a la compañía.

**Principios y valores.-**

- Excelencia y responsabilidad para con todos nuestros clientes
- Trabajo en equipo
- Colaboración con el éxito de nuestros clientes.
- Compromiso social y empatía con nuestros colaboradores.

#### ***MISIÓN***

“Suministramos servicios de calidad, dentro de la industria del transporte pesado por carretera, a un precio justo para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; generando rentabilidad en un ambiente de motivación, oportunidades y superación”

### ***3.2 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN***

**Posición en el mercado.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, se encuentra posicionada como una empresa con trayectoria y con un reconocimiento por parte de sus competidores y de sus clientes, lo cual ha permitido que se ubique como una de las empresas líderes del transporte pesado por carretera a nivel del región 7 del Ecuador.

**Tiempo.-** La empresa lleva constituida poco más de un año, desde el 25 de enero del 2012.

**Ámbito del mercado.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, en la actualidad desarrolla sus actividades en el mercado de las construcciones públicas transportando cemento al granel. Y se han empezado los trámites para que la compañía pueda realizar sus actividades transportando combustibles.

**Producto o servicio.-** La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo presta un único servicio que es el de transporte pesado por carretera.

**Principios y valores.-**

- Excelencia y responsabilidad para con todos nuestros clientes
- Trabajo en equipo
- Colaboración con el éxito de nuestros clientes.
- Compromiso social y empatía con nuestros colaboradores.

### ***VISIÓN***

“Durante los próximos cinco años seremos la empresa de transporte pesado preferida por los clientes, logrando mayor participación de mercado, a través de proveer rentabilidad y servicio de calidad”

### **3.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Realizar planes viables de inversión acordes a las necesidades de la empresa.
- Desarrollar mecanismos de comunicación directos que sean eficientes para fomentar la comunicación interna.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para formar a todos quienes integran la empresa.
- Mantener y ampliar canales de información que permitan comunicar los servicios que ofrece la empresa.
- Implementar el plan estratégico con el fin de mejorar la gestión integral de la empresa.
- Satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio de calidad.

- Aplicar la normativa interna conformada por el manual de funciones, estatutos, reglamento, políticas y reglas.

### ***3.4 OBJETIVOS FUNCIONALES***

#### **Área Administrativa:**

- Elaborar, ejecutar y controlar la implementación del plan estratégico.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados y trabajadores que conforman la empresa.

#### **Área de Producción:**

- Adoptar las TICs que permitan ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes.
- Mejorar los procesos de la compañía para ofrecer un servicio más eficaz y eficiente.

#### **Área Financiera:**

- Diseñar presupuestos que complementen la planificación para una adecuada asignación de los recursos.
- Mejorar el desempeño de las actividades financieras estableciendo procedimientos de control y justificación.

#### **Área de Comercialización:**

- Desarrollar un plan de comunicación que informe a nuestros clientes las actividades que desarrolla la empresa.
- Identificar y desarrollar nuevos mercados para ampliar las líneas de negocio.

### ***3.5 POLÍTICAS***

- La empresa solo contrata personal capacitado y con referencias profesionales.
- Los empleados no desempeñarán actividades personales utilizando los recursos de la empresa.
- El cliente siempre está en primer lugar y se debe buscar que siempre este satisfecho.

- Se deberá comprar a los precios más bajos, luego de comparar varios proveedores.

### **3.6 PRINCIPIOS**

- **Respeto al medio ambiente.-** Cumplir las regulaciones ambientales vigentes, además de manejar un plan de responsabilidad social empresarial que considere a este aspecto como uno de los fundamentales.
- **Creatividad.-** Motivar la creatividad de todos nuestros colaboradores para crear un ambiente propicio que ofrezca un mejor servicio a nuestros clientes.
- **Liderazgo y participación.-** Fomentar un buen liderazgo desde la Junta General de Socios pero que la vez cree los espacios para que todos quienes conforman la empresa puedan opinar y aportar su punto de vista.
- **Disciplina y responsabilidad.-** Fomentar la ética y la moral entre los miembros de la empresa para no permitir comportamientos de indisciplina o de falta de responsabilidad para con la empresa y el cliente.

### **3.7 VALORES**

- **Excelencia y responsabilidad para con todos nuestros clientes.-** Fomentar en todos los colaboradores las ganas de ofrecer un servicio de excelencia que exceda las expectativas del cliente.
- **Trabajo en equipo.-** Propiciar el ambiente para trabajar en grupo dentro y fuera de la empresa a través de diferentes actividades
- **Colaboración con el éxito de nuestros clientes.-** Convertirnos en un socio estratégico de todos nuestros clientes.
- **Compromiso social y empatía con nuestros colaboradores.-** Gestionar el talento humano de la empresa de tal manera que se cree un buen ambiente de trabajo donde se dé la importancia que tiene la dimensión social de las personas.

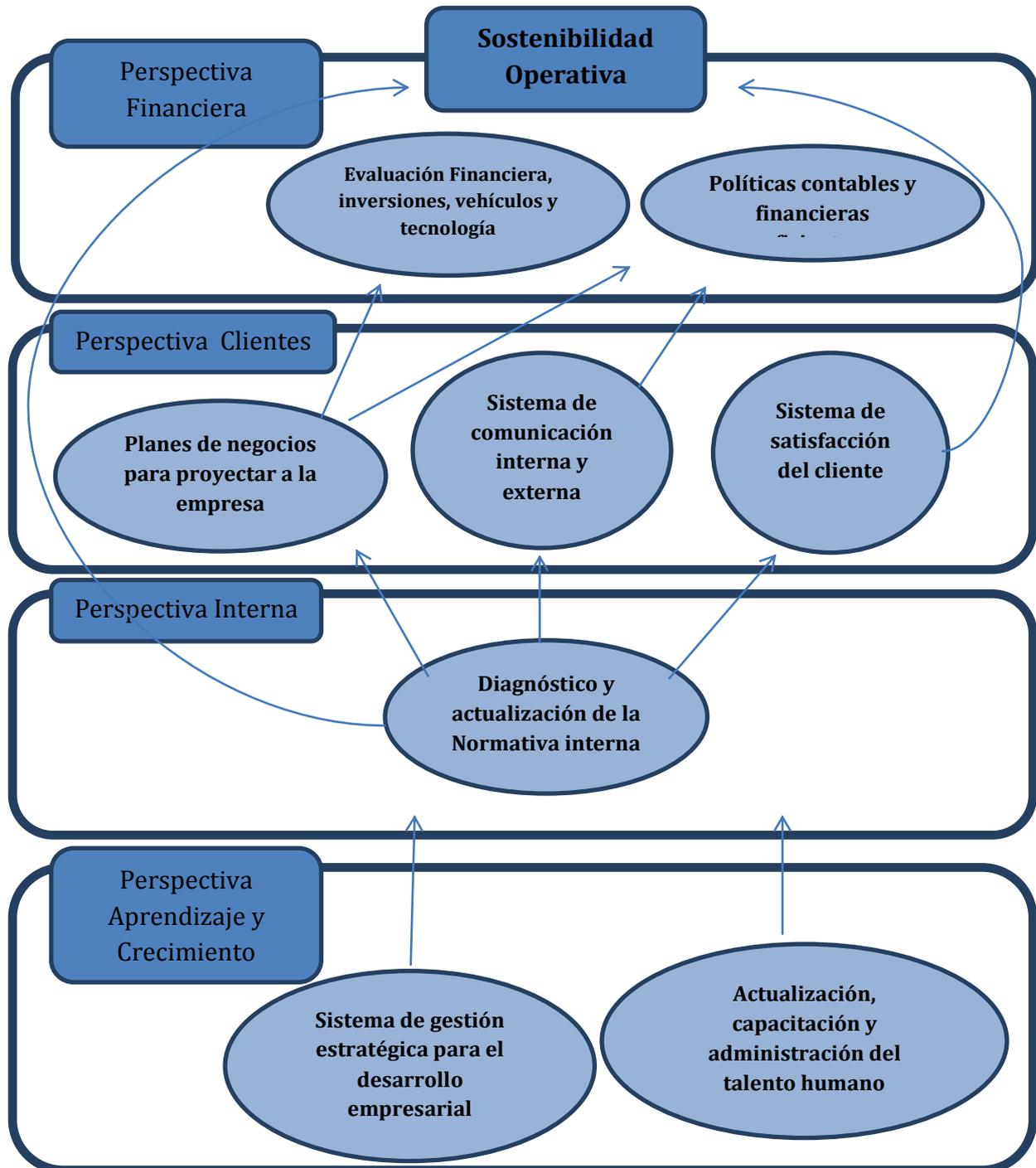
### 3.8 CUADRO DE PERFIL ESTRATÉGICO

Cuadro 3.1				
Perfil Estratégico de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo				
Clasificación	Sub clasificación	Definición	Aplicación	Ventajas
Desarrollo	Diferenciación	Ofrecer un servicio que nos diferencie de la competencia	Servicios susceptibles de diferenciación	Sobre otros tipos de servicio de la competencia
Crecimiento	Desarrollo del mercado	Desarrollar productos para mercados existentes o desarrollar mercados para productos existentes	Se cuenta con experiencia de 15 años en la industria de transporte pesado	Mejorar la estructura organizacional en el departamento de comercialización
Competitiva	De seguidor	Seguir al líder de la industria y repartirse el mercado, en lugar incrementar la rivalidad que podría tener efectos negativos para la empresa.	Cuota de participación en el mercado local de aproximadamente 8%	Como puede tomar decisiones para ser líder del mercado

**Elaborado por:** José Pablo Jaramillo Hidalgo

### 3.9 MAPA DE ESTRATEGIAS

*Ilustración 3.1: Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo*



Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo

### 3.10 ESTRATEGIAS

- Desarrollar planes operativos anuales enfocados en el cumplimiento del plan estratégico.
- Adquirir equipos de transporte en función de las proyecciones futuras de la empresa.
- Desarrollar un plan de implementación para adoptar las tecnologías de nueva generación que ayuden a la industria del transporte pesado por carretera.
- Implementar un proceso de benchmarking enfocado específicamente a los procesos y buenas prácticas en la industria.
- Adquirir un software que ayude a desarrollar presupuestos y facilite el seguimiento a la ejecución presupuestaria.
- Implementar herramientas de inteligencia de negocios con énfasis en el área financiera.
- Utilizar la publicidad y el marketing directo como herramientas de uso continuo para informar de las actividades de la empresa.
- Elaborar una base de datos de clientes potenciales para ofrecer nuestros servicios en función de las nuevas adquisiciones que haga la empresa.

### 3.11 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Tabla 3.1		
Estrategia Corporativa		
Área Administrativa	Defensiva	Ofensiva
Desarrollar planes operativos anuales enfocados en el cumplimiento del plan estratégico.	x	
Adquirir equipos de transporte en función de las proyecciones futuras de la empresa.		x
Área de Producción	Defensiva	Ofensiva
Desarrollar un plan de implementación para adoptar las tecnologías de nueva generación que ayuden a la industria del transporte pesado por carretera.		x
Implementar un proceso de benchmarking enfocado específicamente a los procesos y buenas prácticas en la industria.		x
Área Financiera	Defensiva	Ofensiva
Adquirir un software que ayude a desarrollar presupuestos y facilite el seguimiento a la ejecución presupuestaria.	x	
Implementar herramientas de inteligencia de negocios con énfasis en el área financiera.		x
Área de Comercialización	Defensiva	Ofensiva
Utilizar la publicidad y el marketing directo como herramientas de uso continuo para informar de las actividades de la empresa.	x	
Elaborar una base de datos de clientes potenciales para ofrecer nuestros servicios en función de las nuevas adquisiciones que haga la empresa.		x
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo		

### 3.12 MATRIZ ESTRATÉGICA

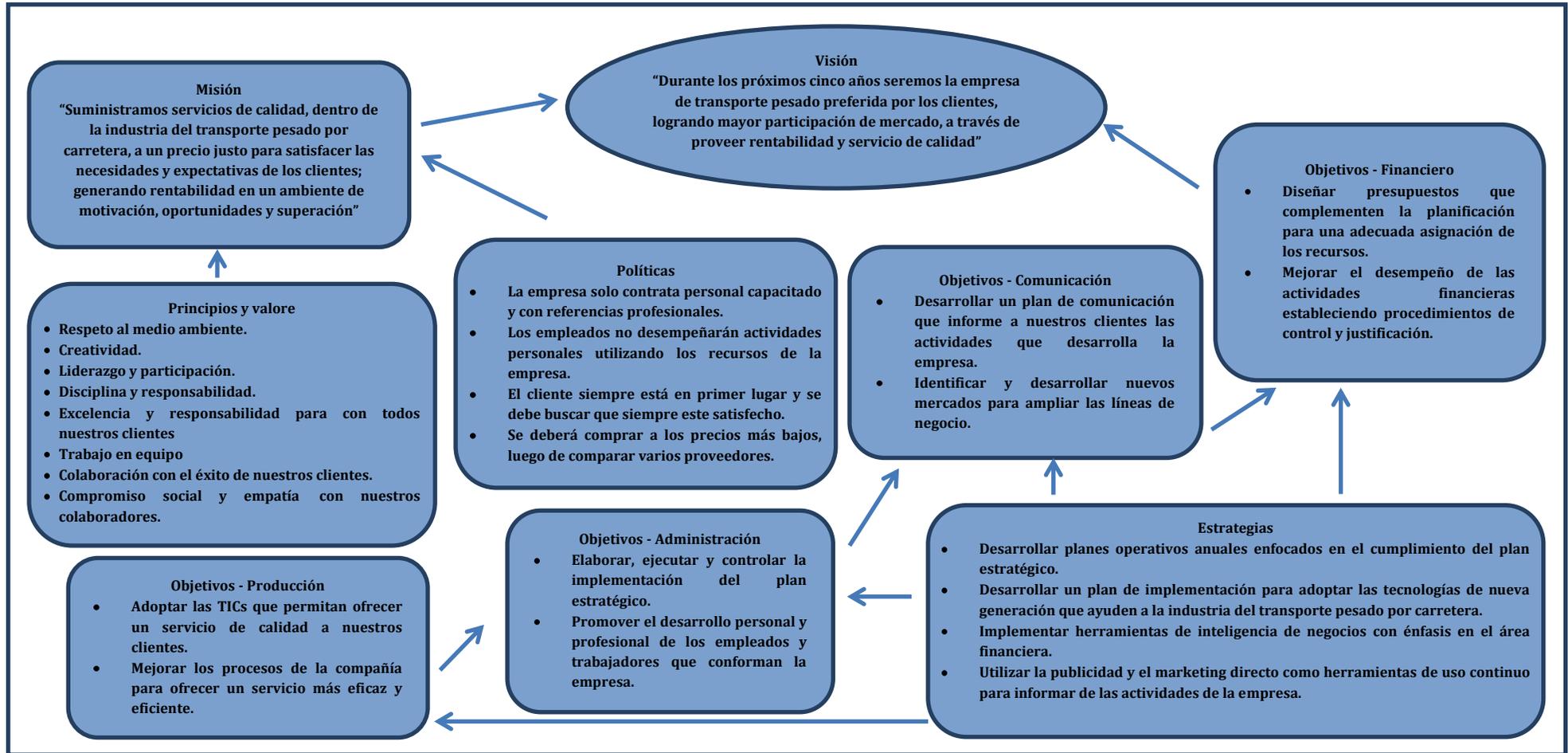
Matriz XII					
Matriz Estratégica de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo					
Nº	Objetivo	Estrategia	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
1	Elaborar, ejecutar y controlar la implementación del plan estratégico.	Desarrollar planes operativos anuales enfocados en el cumplimiento del plan estratégico.	Porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas en el POA.	Informe anual de actividades realizadas vs actividades programadas.	Manejo de la resistencia al cambio por parte de los empleados.
2	Adoptar las TICs que permitan ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes.	Desarrollar un plan de implementación para adoptar las tecnologías de nueva generación que ayuden a la industria del transporte pesado por carretera.	Número de unidades que utilizan nuevas tecnologías.	Informe anual de rastreo satelital.	Mejora de la eficiencia del servicio a los clientes.
3	Mejorar el desempeño de las actividades financieras estableciendo procedimientos de control y justificación.	Implementar herramientas de inteligencia de negocios con énfasis en el área financiera.	Aplicación de razones financieras.	Análisis financiero.	Mejora del control financiero de la empresa.
4	Desarrollar un plan de comunicación que informe a nuestros clientes las actividades que desarrolla la empresa.	Utilizar la publicidad y el marketing directo como herramientas de uso continuo para informar de las actividades de la empresa.	Porcentaje de efectividad de gasto publicitario.	Informe de incremento de ventas vs gasto en publicidad y comunicación.	Se generará un incremento de las ventas a través de una campaña de comunicación efectiva.
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo					

### 3.13 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

Cuadro 3.2					
Plan de acción de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo					
Área	Objetivo	FODA	Estrategia	Indicadores	Tiempo
Administración	Desarrollar planes operativos anuales enfocados en el cumplimiento del plan estratégico.	F.- Control trimestral a nivel general por parte de la Junta General de Socios. F.- Alta participación de mercado a nivel de la provincia de Loja	Desarrollar la reestructuración de la empresa basada en procesos.	Porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas en el POA.	CP
Producción	Adoptar las TICs que permitan ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes.	D.- No poseer instalaciones propias para guardar los vehículos, así como para el stock de llantas y repuestos en general. D.- Choferes con falta de capacitación y conocimientos en mecánica pesada, así como en el cuidado del vehículo. F.- Cabezas y tanques calificados con sus respectivos permisos para su operación en el transporte pesado por carretera.	Desarrollar un plan de implementación para adoptar las tecnologías de nueva generación que ayuden a la industria del transporte pesado por carretera.	Número de unidades que utilizan nuevas tecnologías.	CP
Finanzas	Mejorar el desempeño de las actividades financieras estableciendo procedimientos de control y justificación.	F.- Al interior de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se lleva un registro detallado de toda la información financiera. F.- Elaboración de análisis financieros para uso de la empresa.	Implementar herramientas de inteligencia de negocios con énfasis en el área financiera.	Aplicación de razones financieras.	MP
Comercialización	Desarrollar un plan de comunicación que informe a nuestros clientes las actividades que desarrolla la empresa.	F.- Gestión de la comercialización adecuada, que permite expandirse en el mercado aprovechando las relaciones empresariales establecidas.	Utilizar la publicidad y el marketing directo como herramientas de uso continuo para informar de las actividades de la empresa.	Porcentaje de efectividad de gasto publicitario.	CP
<b>Nomenclatura:</b> CP.- Corto plazo (finales del 2013) - MP.- Mediano plazo (Finales del 2014) - LP.- Largo plazo (Finales del 2016)					
<b>Elaborado por:</b> José Pablo Jaramillo Hidalgo					

### 3.14 MAPA ESTRATÉGICO

Ilustración 3.2 Mapa Estratégico de la Empresa de Transportes Jaramillo Hidalgo



Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo

Con el desarrollo de cada uno de los componentes que forman parte de este capítulo, y apoyado con la información obtenida de los capítulos anteriores, se ha obtenido un plan estratégico para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo.

El objetivo principal es implementar este plan, para que la gestión de la empresa mejore y el desempeño de la misma, considerando los factores externos e internos, sea el más eficiente.

Es así, que para concluir, es preciso señalar que el hecho de tener recursos limitados para poder alcanzar los objetivos planteados, hace necesario que los mismos sean asignados de la mejor manera; para esto, en el siguiente capítulo se abordará todo lo relacionado con el presupuesto de la empresa.

## ***CAPITULO IV: PRESUPUESTO***

### ***4.1 INTRODUCCIÓN***

Un presupuesto se convierte en un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas (Robbins & Coulter, 2005).

Una adecuada planificación estratégica pierde su razón de ser si no se cuenta con una adecuada ejecución. Para desarrollar una adecuada ejecución, es vital que la empresa conozca a ciencia cierta con los recursos que cuenta y pueda distribuirlos a estos de una manera eficaz y eficiente para que todas las actividades planificadas puedan ser puestas en marcha.

### ***4.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN***

La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, al igual que todas las empresas del mundo, cuenta con recursos limitados; es decir, que su accionar está limitado a los recursos humanos, de capital y monetarios que dispone y puede asignar adecuadamente para cumplir las actividades que hacen que la empresa cumpla su objetivo.

Al igual que la economía busca asignar los recursos escasos que se dispone de forma eficiente para poder satisfacer la mayor cantidad de necesidades, en las empresas sucede exactamente lo mismo. Es por esto que la correcta elaboración y ejecución de los presupuestos cobra su importancia; ya que este se constituye en una herramienta de asignación de recursos y brinda una forma fácil de hacer el seguimiento, puesto que impone en la organización una estructura y disciplina financieras.

### ***4.3 ALCANCES***

En la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, para guardar relación con la planificación estratégica desarrollada, se ha creído conveniente desarrollar un presupuesto que tenga un alcance temporal de un año.

Y por lo tanto, este refleje cuales son los principales gastos en los que deba incurrir la empresa; partiendo de este punto se asignarán los recursos para cubrirlos.

#### ***4.4 EJECUCIÓN***

Dentro de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, la ejecución presupuestal está a cargo del gerente. El mismo que debe presentar informes trimestrales, junto con el informe de avance del plan operativo y estratégico, a la Junta General de Socios representada por el presidente, para que exista un control y se puedan solucionar problemas que se detecten frente a este punto en particular.

En el caso de que las actividades a realizar supongan un incremento en el monto planificado, para que estos alcances al presupuesto se puedan ejecutar, el gerente deberá contar con la aprobación por escrito por parte del presidente en representación de la Junta General de Socios.

#### ***4.5 RESUMEN DE PRESUPUESTO***

En el anexo 2, se puede encontrar un detalle de cómo la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, pretende asignar sus recursos durante el presente año; demostrando así, que el contenido desarrollado en este capítulo es puesto en práctica buscando mejorar la gestión financiera de la empresa.

Una vez finalizado el desarrollo de este trabajo de tesis, en el siguiente capítulo se exponen las conclusiones a las que se ha llegado, así como las recomendaciones que se sugieren en función del trabajo realizado.

## ***CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

Al iniciar este trabajo de investigación se plantearon algunos objetivos, los mismos se encuentran redactados en el ante proyecto de tesis aprobado previamente; de estos objetivos han surgido las conclusiones que son expuestas en el desarrollo de este capítulo.

Las recomendaciones son el producto de la información y experiencia adquiridas a lo largo del desarrollo de esta tesis.

### ***5.1 CONCLUSIONES***

- El desarrollo del plan estratégico permitió que los socios de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo tengan una visión más clara de cuál es la situación de la empresa y por ende optar por el mejor camino y estrategias para alcanzar los objetivos.
- El análisis situacional mostró que la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se desenvuelve en entorno externo que aunque presenta amenazas también ofrece grandes oportunidades de crecimiento que pueden ser aprovechadas.
- El diseño de la filosofía corporativa permitió expresar explícitamente, cual es la visión de la compañía que tienen los socios, así como su razón de ser y los valores, principios y políticas que todos quienes la conforman deben seguir; sentando así las bases para crear una buena cultura organizacional.
- La elaboración del plan operativo permitió organizar las actividades que se deben cumplir para poder alcanzar los objetivos corporativos y la visión definidos en el plan estratégico; así mismo, en el plan operativo se pudieron definir los indicadores que servirán como mecanismos de control para conocer el desarrollo de las actividades.
- El beneficio que obtuvo la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo luego de desarrollar este plan estratégico, es que ahora cuenta con una herramienta que servirá para mejorar su gestión administrativa, no solo dándole una mayor formalidad, sino que ofreciendo lineamientos para aprovechar las fortalezas y oportunidades a la vez que mejora las debilidades y se prepara para las posibles amenazas; enfocado siempre en la visión de la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se debe realizar periódicamente la revisión del análisis FODA, ya que al estar inmersos en un entorno tan cambiante, es preciso conocer cómo ha evolucionado el ambiente externo en el que se desarrolla la empresa; y como ha mejorado la gestión al interior de la misma.
- La empresa de transportes Jaramillo Hidalgo debe continuar desarrollando anualmente un plan operativo que este enfocado en alcanzar el plan estratégico que se ha desarrollado, de esta forma se tendrá una buena planificación estratégica que beneficiará a la empresa en su totalidad.
- Todos quienes conforman la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo, deben estar conscientes que el desarrollo de un plan estratégico no supone el éxito asegurado, sino más bien, es el primer paso para alcanzar este objetivo. Por este motivo la gerencia debe procurar que el buen diseño del plan estratégico este acompañado de una buena ejecución.
- A nivel de Loja y del país en general, se debe buscar los mecanismos para informar e impulsar a que las pequeñas y medianas empresas realicen un análisis para conocer cuál es su situación actual y a partir del mismo se pueda desarrollar un plan estratégico que les permita mejorar y alcanzar los objetivos que como compañía tienen.

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

- Porter, Michael E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para análisis de las empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*, (10 ed.). México: Editorial Pearson.
- Samuelson, Paul A. y Nordhaus, William D. (2006). *Economía*, (18 ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Thompson, Arthur A., Strickland, A.J. y Gamble, John E. (2008). *Administración Estratégica: Teorías y Casos*, (15 ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2009). *Ley de Compañías: Legislación conexas, concordancias*, Quito – Ecuador: Talleres de la corporación de Estudios y Publicaciones.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (enero del 2012). *Aumento salarial sin aumento de productividad del trabajo genera desempleo e incremento de precios*. Disponible en URL: <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20ENE%20BE%20CCG%20Salario%20Digno%20y%20estructura%20de%20costos%20de%20las%20empresas.pdf> [consulta 5 de abril del 2013].
- Banco Central del Ecuador. (Febrero 2013). *Cifras económicas del Ecuador*. Disponible en URL: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201302.pdf> [consulta 5 de abril del 2013].
- Banco Central del Ecuador. (febrero 2013). *Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales*. Disponible en URL: <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201302.pdf> [consulta 5 de abril del 2013].
- Banco Central del Ecuador. (marzo 2013). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Coyuntural*. Disponible en URL: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032013.pdf> [consulta: 5 de abril del 2013].

# ***ANEXOS***

# ANEXO 1

## Estado de Resultados de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo

Pag.1 de 3

### JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA LTDA

#### ESTADO DE RESULTADOS

Del 01/03/2012 al 31/12/2012

<b>4. INGRESOS</b>		<b>-306,069.62</b>
4.1. INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-306,069.62	
4.1.02. PRESTACIONES DE SERVICIOS	-306,069.62	
4.1.02.01 Servicio Transporte Tarifa 02	-306,069.62	
<b>5. COSTOS Y GASTOS</b>		<b>321,614.75</b>
5.2. GASTOS	321,614.75	
5.2.01. GASTOS DE TRANSPORTE	285,688.47	
5.2.01.01. SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES EN	44,148.35	
5.2.01.01.01 Remuneraciones Choferas	22,966.66	
5.2.01.01.02 Horas Extras Choferas	14,001.67	
5.2.01.01.04 Alimentación del personal Choferas	7,180.02	
5.2.01.02. APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL CHOFREROS	4,491.84	
5.2.01.02.01 Aporte patronal Inss Choferas	4,122.12	
5.2.01.02.02 I.R.C.H. Choferas	184.86	
5.2.01.02.03 S.R.C.A.P. Choferas	184.86	
5.2.01.03. BENEFICIOS SOCIALES E INDENIZACIONES CHOFR	4,445.74	
5.2.01.03.01 Decimo Tercer Sueldo Choferas	2,571.93	
5.2.01.03.02 Decimo Cuarto Sueldo Choferas	1,389.23	
5.2.01.03.03 Vacaciones Choferas	484.58	
5.2.01.04. GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	634.03	
5.2.01.04.01 Jubilación Patronal Choferas	557.30	
5.2.01.04.02 Bonificación por Desahucio Choferas	76.73	
5.2.01.08. MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	89,515.89	
5.2.01.08.01 Mantenimiento vehiculo LAI-072	15,252.37	
5.2.01.08.02 Mantenimiento vehiculo LSA-8047	13,155.55	
5.2.01.08.03 Mantenimiento vehiculo PRX-2874	11,842.31	
5.2.01.08.04 Mantenimiento vehiculo LSA-8211	11,778.46	
5.2.01.08.05 Mantenimiento vehiculo PCA-6850	9,952.97	
5.2.01.08.06 Mantenimiento Camioneta Chevrolet Luv	554.61	
5.2.01.08.07 Mantenimiento Cisternas	6,979.82	
5.2.01.09. COMBUSTIBLES	58,294.70	
5.2.01.09.01 Combustible LAI-072	12,748.21	
5.2.01.09.02 Combustible LSA-8047	11,473.83	
5.2.01.09.03 Combustible PRX-2874	12,941.46	
5.2.01.09.04 Combustible LSA-8211	11,991.64	
5.2.01.09.05 Combustible PCA-6850	8,680.52	
5.2.01.09.06 Combustible Camioneta Chevrolet Luv II	459.04	
5.2.01.10. LUBRICANTES	8,299.08	
5.2.01.10.01 Lubricantes LAI-072	2,137.22	
5.2.01.10.02 Lubricantes LSA-8047	1,976.30	
5.2.01.10.03 Lubricantes PRX-2874	1,933.01	
5.2.01.10.04 Lubricantes LSA-8211	1,526.55	
5.2.01.10.05 Lubricantes PCA-6850	726.00	
5.2.01.11. SEGUROS Y REASEGUROS (primas y comisiones)	22,596.43	
5.2.01.11.01 Seguro de Vehiculos	22,502.46	
5.2.01.11.02 Cost	93.97	
5.2.01.12. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	152.30	
5.2.01.12.01 Publicidad y Propaganda	152.30	
5.2.01.15. GASTOS DE VIAJE	15,189.25	
5.2.01.15.01 Viáticos-Pasajes - Gastos de viaje	77.25	

**JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA LTDA**

**ESTADO DE RESULTADOS**

Del 01/03/2012 al 31/12/2012

5.2.01.15.03 Pasajes	15,112.00
<b>5.2.01.16. DEPRECIACIONES:</b>	<b>47,408.80</b>
5.2.01.16.01 Depreciación Vehículos y Equipos de T	47,408.80
<b>5.2.01.20. OTROS GASTOS DE TRANSPORTE</b>	<b>887.03</b>
5.2.01.20.01 Utiles de Oficina	194.00
5.2.01.20.02 Guías, envíos valijas	274.99
5.2.01.20.03 Implementos de Viajes	418.04
<b>5.2.01.21. GASTOS NO DEDUCIBLES TRANSPORTE</b>	<b>9,625.13</b>
5.2.01.21.02 Gtow. No deducibles Pasajes	3,354.50
5.2.01.21.03 Gtow. No deducibles Alimentación Chof	4,225.71
5.2.01.21.04 Gtow. No deducibles Mantenim. LAI-072	113.64
5.2.01.21.05 Gtow. No deducibles Mantenim. LJA-804	101.50
5.2.01.21.06 Gtow. No deducibles Mantenim. PHX-287	118.34
5.2.01.21.07 Gtow. No deducibles Mantenim. LJA-821	193.79
5.2.01.21.08 Gtow. No deducibles por Viajes	1,517.65
<b>5.2.02. GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>35,234.87</b>
<b>5.2.02.01. SUELDOS Y DEMÁS REMUNERACIONES ADMINISTRACIÓN</b>	<b>8,003.01</b>
5.2.02.01.01 Remuneración Administración	7,150.00
5.2.02.01.02 Sobresueldo Administración	262.53
5.2.02.01.03 Capacitación del personal Administrac	558.60
5.2.02.01.04 Alimentación del personal Administrac	31.88
<b>5.2.02.02. APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL ADMINISTRACIÓN</b>	<b>900.76</b>
5.2.02.02.01 Aporte patronal Inss Administración	826.56
5.2.02.02.02 I.N.C.E. Administración	37.10
5.2.02.02.03 S.H.C.A.P. Administración	37.10
<b>5.2.02.03. BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES ADMIN</b>	<b>959.11</b>
5.2.02.03.01 Decimo Tercer Sueldo Administración	544.43
5.2.02.03.02 Decimo Cuarto Sueldo Administración	414.68
<b>5.2.02.04. GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	<b>186.97</b>
5.2.02.04.01 Jubilación Patronal Administración	158.70
5.2.02.04.02 Bonificación por Desahucio Administra	28.27
<b>5.2.02.05. HONORARIOS PERSONAS NATURALES</b>	<b>3,035.60</b>
5.2.02.05.01 Honorarios Profesionales - Gtow. Admi	1,144.81
5.2.02.05.02 Notario y Registrador de la Propieda	1,890.79
<b>5.2.02.06. MANTENIMIENTO Y REPARACIONES ADMINISTRACION</b>	<b>104.00</b>
5.2.02.06.01 Mantenimiento Equipo de Oficina	104.00
<b>5.2.02.18. AGUA, ENERGÍA, LUIS, Y TELECOMUNICACIONES</b>	<b>3.00</b>
5.2.02.18.03 Telefono	3.00
<b>5.2.02.19. IMPUESTOS, CUOTAS Y CONTRIBUCIONES</b>	<b>21,515.61</b>
5.2.02.19.01 Impuestos municipales	34.42
5.2.02.19.04 Matrícula Vehículos	21,481.19
<b>5.2.02.20. DEPRECIACION ACTIVOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>194.28</b>
5.2.02.20.02 Depreciación Equipo de Computacion	194.28
<b>5.2.02.23. OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>14.00</b>
5.2.02.23.01 Utiles de Oficina	14.00
<b>5.2.02.24. GASTOS NO DEDUCIBLES ADMINISTRACIÓN</b>	<b>318.53</b>
5.2.02.24.01 Gto. No Deducible Estancias asunida	155.78
5.2.02.24.02 Gtow. No deducibles multas	162.75
<b>5.2.03. GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>691.41</b>
5.2.03.01. INTERERES	691.41

**JARAMILLO HIDALGO TRANSPORTE PESADO CIA LTDA****ESTADO DE RESULTADOS**

Del 01/03/2012 al 31/12/2012

5.2.03.01.01 Intereses bancarios	163.74	
5.2.03.01.02 Intereses comerciales	345.33	
<b>5.2.03.02. COMISIONES</b>	<b>182.34</b>	
5.2.03.02.02 Servicios bancarios	182.34	
<b>Resultado del Periodo</b>		<b>15,545.13</b>

## ANEXO 2

### *Presupuesto 2013 de la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo*

<p><b>Empresa de transporte pesado Jaramillo Hidalgo Cía. Ltda.</b></p>	
<p><b>Presupuesto de egresos- 2013</b></p>	
<p><b>Rubro</b></p>	<p><b>(dólares de los Estados Unidos)</b></p>
<p><i>Sueldos y Salarios (más beneficios de ley)</i></p>	
<p>Presidente</p>	
<p>Gerente</p>	8037
<p>Secretaria</p>	6750
<p>Conductores Profesionales</p>	67518
<p>Contadora</p>	8037
<p><b>SUBTOTAL</b></p>	<b>90342</b>
<p><i>Permisos y seguros</i></p>	
<p>Matriculación de vehículos</p>	7000
<p>SOAT</p>	500
<p>Permisos de operación</p>	700
<p>Seguro de vehículos</p>	23100
<p>Patente municipal</p>	1350
<p><b>SUBTOTAL</b></p>	<b>32650</b>
<p><i>Mantenimiento y operación de vehículos</i></p>	
<p>Combustible</p>	77800
<p>Llantas</p>	75000
<p>Chequeos</p>	800
<p>Repuestos</p>	16500
<p>Mantenimiento (mano de obra)</p>	2100
<p>Aceite, refrigerante, líquido de freno</p>	14500
<p><b>SUBTOTAL</b></p>	<b>186700</b>
<p>materiales de oficina</p>	2600
<p>Servicios básicos</p>	
<p><b>SUBTOTAL</b></p>	<b>2600</b>
<p>Imprevistos (5%)</p>	15614,6
<p><b>TOTAL</b></p>	<b>327906,6</b>

Elaborado por: José Pablo Jaramillo Hidalgo.