



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Diagnóstico actual de la empresa ROLA Internacional  
ROLASA y propuesta del diseño del Balanced Scorecard**

**AUTORES:**

**Ing. Guedes Guerra, Ronald Arturo  
Ing. Sánchez Pincay, Richard Alejandro**

**Previa a la obtención del grado académico de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Mgs. Espinoza Samaniego, César Eduardo**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Ronald Arturo Guedes Guerra y el Ing. Richard Alejandro Sánchez Pincay**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

\_\_\_\_\_  
**Ing. César Eduardo, Espinoza Samaniego, Mgs.**

**REVISORAS**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

\_\_\_\_\_  
**CPA. Laura Vera Salas**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Eco. María del Carmen, Lapo Maza, Mgs.**

**Guayaquil, al 1 del mes de agosto del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Ronald Arturo Guedes Guerra** y  
**Richard Alejandro Sánchez Pincay**

### **DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de investigación **Diagnóstico actual de la empresa ROLA Internacional ROLASA y propuesta del diseño del Balanced Scorecard** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, al 1 del mes de agosto del año 2016**

### **LOS AUTORES**

---

**Ing. Ronald Guedes Guerra**

---

**Ing. Richard Sánchez Pincay**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

**Nosotros, Ing. Ronald Arturo Guedes Guerra e  
Ing. Richard Alejandro Sánchez Pincay**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Diagnóstico actual de la empresa ROLA Internacional ROLASA y propuesta del diseño del Balanced Scorecard**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 1 del mes de agosto del año 2016**

**LOS AUTORES:**

---

**Ing. Ronald Guedes Guerra**

---

**Ing. Richard Sánchez Pincay**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios, a nuestros padres, a nuestra familia y amigos que siempre estuvieron presentes para darnos el impulso que necesitábamos para lograr esta meta.

**Ronald Arturo Guedes Guerra**

**Richard Alejandro Sánchez Pincay**

## **DEDICATORIA**

A toda mi familia, en especial a mi madre que está en el cielo.

**Ronald Arturo Guedes Guerra**

A mis hijos Mateo y Mía que son mi fuente de inspiración.

**Richard Alejandro Sánchez Pincay**

## Índice general

<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
Antecedentes .....	3
Planteamiento del problema .....	4
Formulación del problema .....	5
Justificación.....	5
Preguntas de investigación.....	6
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO I: Fundamentación teórica .....</b>	<b>7</b>
1.1 Marco teórico .....	7
1.1.1 Concepto de estrategia empresarial.....	7
1.1.2 Análisis estratégico. ....	8
1.1.2.1 Análisis externo.....	8
1.1.1.1.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	9
1.1.1.1.2 Modelo PEST.....	9
1.1.2.2 Análisis interno. ....	10
1.1.2.2.1 Gerencia. ....	11
1.1.2.2.2 Marketing. ....	12
1.1.2.2.3 Finanzas y contabilidad.....	14
1.1.2.2.4 Producción y operaciones .....	15
1.1.2.2.5 Investigación y desarrollo. ....	16
1.1.2.2.6 Tecnología.....	16
1.1.2.3 Matrices de evaluación.....	17
1.1.2.3.1 Matriz EFE.....	17
1.1.2.3.2 Matriz EFI.....	18
1.1.2.3.3 Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	20
1.1.3 Direccionamiento estratégico.....	21
1.1.3.1 Visión.....	21

1.1.3.2 Misión. ....	21
1.1.3.3 Valores de una empresa. ....	21
1.1.4 FODA. ....	22
1.1.5 Calidad de servicio. ....	23
1.1.6 Estrategias. ....	24
1.1.5.1 Niveles de estrategias. ....	25
1.1.5.2 Las estrategias genéricas de Michael Porter. ....	26
1.1.7 Modelo Balanced Scorecard. ....	27
1.1.6.1 Beneficios de la implementación de un modelo Balanced Scorecard. ....	28
1.1.6.2 Perspectivas del Balanced Scorecard. ....	29
1.1.6.3 Mapa estratégico. ....	30
1.2 Marco conceptual .....	31
1.3 Marco referencial .....	35
1.4 Marco legal.....	36
1.4.1 COPCI.....	37
<b>CAPÍTULO 2: La Empresa .....</b>	<b>42</b>
2.1 Análisis y situación de la empresa .....	42
2.1.1 Misión de ROLASA.....	42
2.1.2 Visión de ROLASA .....	43
2.1.3 Valores de ROLASA.....	43
2.2 Análisis externo.....	44
2.2.1 Análisis PEST. ....	44
2.2.1.1 Factor político-legal. ....	44
2.2.1.2 Factor económico. ....	46
2.2.1.2.1 PIB. ....	46
2.2.1.2.2 Inflación. ....	47
2.2.1.2.3 Tasa de desempleo. ....	48
2.2.1.2.4 Tasas de interés. ....	49
2.2.1.2.5 Balanza comercial. ....	50
2.2.1.3 Factor socio-cultural.....	52
2.2.1.4 Factor tecnológico.....	53
2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	54

2.2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	55
2.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	57
2.2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	59
2.2.2.4 Amenaza de sustitutos.....	60
2.2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	61
2.2.3 Análisis situacional: Competencia.....	61
2.2.4 Análisis situacional: Clientes.....	64
2.3 Análisis interno.....	65
2.3.1 Historia de ROLASA.....	65
2.3.2 Certificaciones y reconocimientos.....	66
2.3.3 Estructura orgánica.....	66
2.3.4 Cadena de valor.....	67
2.3.5 Flujo de procesos en comercio exterior.....	67
2.3.6 Servicios ofrecidos.....	68
2.3.7 Servicios adicionales.....	70
2.3.8 Funciones en la actualidad.....	72
<b>CAPÍTULO 3: Marco metodológico y resultados.....</b>	<b>85</b>
3.1 Hipótesis.....	85
3.2 Metodología de la Investigación.....	85
3.2.1 Enfoque de la Investigación.....	85
3.2.2 Herramientas de Investigación a usar.....	85
3.2.3 Tipo de Investigación.....	86
3.2.4 Población.....	87
3.2.5 Muestra.....	87
3.2.6 Procedimiento para la Recolección de Datos.....	87
3.3 Análisis de satisfacción del talento humano.....	88
3.4 Análisis de satisfacción de los clientes.....	89
3.5 Análisis financiero.....	94
<b>CAPÍTULO 4: Propuesta.....</b>	<b>101</b>
4.1 Matrices de evaluación.....	101
4.2.1 Matriz EFE.....	101
4.2.2 Evaluación de oportunidades y amenazas.....	102
4.2.3 Matriz EFI.....	103

4.2.4 Evaluación de fortalezas y debilidades. ....	104
4.2.5 Matriz de perfil competitivo (MPC). ....	104
4.2 Análisis FODA.....	105
4.3 Factores claves de éxito .....	106
4.4 Estrategias .....	108
4.4.1 Estrategias mediante matriz FODA. ....	108
4.4.2 Estrategias mediante matriz desempeño de capacidades vs FCE. ....	108
4.4.3 Definición de estrategias. ....	110
4.5 Perspectivas del Balanced Scorecard .....	110
4.5.1 Perspectiva de finanzas. ....	112
4.5.2 Perspectiva de clientes. ....	112
4.5.3 Perspectiva de procesos.....	113
4.5.4 Perspectiva de capacidades. ....	113
4.6 Descripción de funciones propuestas. ....	114
4.7 Mapa estratégico .....	128
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
Conclusiones .....	130
Recomendaciones.....	131
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>133</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>138</b>

## Índice de gráficos

<b>Figura 1.</b> Matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas .....	18
<b>Figura 2.</b> Matriz EFI para una tienda de cómputo. ....	19
<b>Figura 3.</b> Ejemplo de una matriz de perfil competitivo .....	20
<b>Figura 4.</b> Estrategias genéricas de Porter .....	26
<b>Figura 5.</b> Evolución del PIB del año 2006 al 2014 .....	46
<b>Figura 6.</b> Inflación medida por el índice de precios al consumidor desde el 2006 hasta el 2014.....	48
<b>Figura 7.</b> Tasa de desempleo total en relación a la población activa total .....	48
<b>Figura 8.</b> Tasas activas y pasivas desde abril de 2013 hasta marzo de 2015 .....	50
<b>Figura 9.</b> Balanza comercial acumulada 2014 vs 2015.....	51
<b>Figura 10.</b> Balanza comercial petrolera y no petrolera 2014 vs 2015.....	52
<b>Figura 11.</b> Clientes, proveedores y competencia de ROLASA.....	55
<b>Figura 12.</b> Estructura organizacional de ROLASA en la actualidad .....	66
<b>Figura 13.</b> Cadena de valor de la empresa ROLASA .....	67
<b>Figura 14.</b> Flujo de proceso de comercio exterior .....	68
<b>Figura 15.</b> Análisis de satisfacción de los clientes – fiabilidad. ....	90
<b>Figura 16.</b> Análisis de satisfacción de los clientes – resolución de problemas....	91
<b>Figura 17.</b> Análisis de satisfacción de los clientes – seguridad .....	91
<b>Figura 18.</b> Análisis de satisfacción de los clientes – capacidad de respuesta. ....	92
<b>Figura 19.</b> Análisis de satisfacción de los clientes – empatía. ....	92
<b>Figura 20.</b> Análisis de satisfacción de los clientes – cambio de rutas .....	93
<b>Figura 21.</b> Análisis de satisfacción de los clientes – interacción humana. ....	93
<b>Figura 22.</b> Rotación de cartera de la Empresa ROLASA al 31-12-2015.....	96
<b>Figura 23.</b> Razón circulante de la Empresa ROLASA al 31-12-2015 .....	97
<b>Figura 24.</b> Índice de endeudamiento de la Empresa ROLASA al 31 Diciembre del 2015.....	98
<b>Figura 25.</b> Razón deuda a capital de la Empresa ROLASA al 31 Diciembre del 2015.....	98
<b>Figura 26.</b> Razón de cobertura de interés de ROLASA al 31 Diciembre del 2015 .....	98

<b>Figura 27.</b> Rotación de activos totales de ROLASA al 31 Diciembre del 2015..	99
<b>Figura 28.</b> Margen de utilidad bruta de ROLASA al 31 Diciembre del 2015 .....	99
<b>Figura 29.</b> Margen de utilidad operativa de ROLASA al 31 Diciembre del 2015 .....	99
<b>Figura 30.</b> Rendimiento sobre los activos de ROLASA al 31 Diciembre del 2015 .....	100
<b>Figura 31.</b> Rendimiento sobre el capital de ROLASA al 31 Diciembre del 2015 .....	100
<b>Figura 32.</b> Matriz FODA.....	105
<b>Figura 33.</b> Estructura organizacional propuesta para la empresa ROLASA.....	114
<b>Figura 34.</b> Mapa estratégico.....	129

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Análisis de satisfacción de los clientes .....	90
<b>Tabla 2.</b> Análisis de compra de los clientes .....	94
<b>Tabla 3.</b> Ventas ROLASA año 2015 .....	94
<b>Tabla 4.</b> Comparativo de ventas ROLASA desde el año 2011 al 2015 .....	95
<b>Tabla 5.</b> Cuentas por cobrar ROLASA al 31 Diciembre del año 2015 .....	95
<b>Tabla 6.</b> Activos Circulantes ROLASA al 31 Diciembre del año 2015.....	96
<b>Tabla 7.</b> Pasivos Circulantes ROLASA al 31 Diciembre del año 2015 .....	97
<b>Tabla 8.</b> Activos y Pasivos ROLASA al 31 Diciembre del año 2015.....	97
<b>Tabla 9.</b> Matriz EFE de ROLASA .....	101
<b>Tabla 10.</b> Evaluación de Oportunidades y amenazas .....	102
<b>Tabla 11.</b> Matriz EFI de ROLASA .....	103
<b>Tabla 12.</b> Evaluación de Fortalezas y debilidades .....	104
<b>Tabla 13.</b> Matriz de perfil competitivo de la industria.....	104
<b>Tabla 14.</b> Matriz de estrategias .....	108
<b>Tabla 15.</b> Desempeño de capacidades vs Factores claves de éxito.....	108
<b>Tabla 16.</b> Perspectiva financiera .....	111
<b>Tabla 17.</b> Perspectiva de cliente.....	111
<b>Tabla 18.</b> Perspectiva de proceso .....	111
<b>Tabla 19.</b> Perspectiva de capacidades .....	112

## RESUMEN

La dificultad de las empresas para alinear su organización a una estrategia que esté claramente definida, es motivo de preocupación para los especialistas en gestión. En entornos competitivos resulta primordial el uso de modelos gerenciales para crear una sinergia estratégica en las empresas. La empresa ROLASA es una consolidadora de carga, que no cuenta con estrategias claras para cumplir con la misión por la cual fue creada, por lo que surge la necesidad de usar el modelo Balanced ScoreCard, el cual permite medir la estrategia a través de indicadores bien definidos. El primer paso es identificar la situación actual de la empresa tanto externa como interna, por medio de herramientas como el análisis PEST, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis de la competencia, análisis de los clientes y la observación de los procesos internos de la empresa. Luego se realiza un diagnóstico por medio de herramientas como la matriz FODA de Porter, se definen estrategias para agregar valor a la organización, se elaboran planes de acción para cumplir la estrategia y se definen indicadores en relación a estos planes de acción. El correcto cumplimiento de estos indicadores de gestión permitirá a toda la organización cumplir sus objetivos estratégicos y brindar mayor valor a sus clientes y stakeholders.

**Palabras claves:** Balanced ScoreCard, consolidadora de carga, PEST, FODA, estrategia, indicadores, gestión.

## ABSTRACT

The companies' difficulty to align their organization to a clearly defined strategy is motive of concern to management specialists. In a competitive environment the use of management models to create a strategic synergy is paramount for companies. ROLASA enterprise is a load consolidator that does not have precise strategies to accomplish the main goal for what it was created, therefore the need to use the Balanced Scorecard which allows us to measure the strategy through well-defined indicators. The first step is identifying the current internal and external situation of the company with the help of tools like PETS analysis, Porter five forces model, the analysis of competition, customers and through internal process observation. Then, a diagnosis is done through other tools like Porter's FODA, strategies to add value to the organization are defined, action plans are developed to accomplish the goal, and indicators are set along these plans. Proper compliance with these performance indicators enables the whole organization to meet its strategic objectives and provide greater value to its customers and stakeholders.

**Keywords:** Balanced ScoreCard, load consolidator, PEST, FODA, strategy, indicators, management.

## INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es una herramienta de control que permite medir la estrategia en una organización, por lo que resulta necesario elaborar estrategias acertadas que generen una mejor calidad de servicio que produzca mayor rentabilidad a las empresas. Para elaborar estrategias adecuadas a la situación de cada empresa, debe realizarse un análisis estratégico, el cual permita tener un panorama del estado de la organización. En la presente investigación se propone un diseño de un modelo Balanced Scorecard para la empresa ROLASA Internacional, ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, la cual se dedica a la consolidación de cargas. Esta organización posee problemas de organización lo cual deriva en mala calidad de servicio; sus empleados no conocen sus funciones, no tienen una estructura organizacional adecuada, no tienen indicadores de gestión y su funcionamiento se resume en la solución de urgencias, más no en la generación de valor para el cliente.

Inicialmente se describe el problema de investigación, su justificación, las preguntas de investigación, los objetivos generales y los objetivos específicos; posteriormente se analiza la teoría relacionada al Balanced Scorecard, se describe el concepto de estrategia y su importancia en entornos muy competitivos. Se analiza el modelo PEST y el de las cinco fuerzas de Porter, para realizar el diagnóstico de la situación externa de la empresa. Además se analiza la competencia, el mercado y los clientes de la industria en que se desenvuelve ROLASA, luego se describe la forma de realizar un análisis interno de la empresa, donde se analiza el área financiera, procesos, marketing y ventas, y de toda la empresa en general. Se analizan los conceptos relacionados al FODA y la forma de elaborar estrategias en base a este análisis, para luego describir la teoría del

modelo Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas. Luego se definen los conceptos de palabras técnicas en el marco conceptual y se revisan las leyes que afectan a ROLASA en el marco legal.

A paso siguiente se realiza el análisis situacional de la empresa, su visión, misión y valores, además se realiza el análisis externo e interno, donde se revisan factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos. Además se analiza la industria, el poder de negociación de clientes y proveedores, las barreras de entrada y salida, las amenazas de nuevos competidores y la competencia. El análisis interno consta de una breve descripción de la historia de la empresa, su estructura organizacional actual, los servicios que ofrece, las funciones de sus empleados, los procesos generales para una operación de comercio exterior, la satisfacción de sus clientes, de sus empleados, la parte financiera y el análisis de toda la cadena de valor.

Posteriormente se describe el marco metodológico, en donde se especifica la hipótesis, el enfoque de la investigación, el tipo de investigación a realizar, las técnicas empleadas, la población, las herramientas para la recolección de datos, el análisis de satisfacción del talento humano, de los clientes y financiero.

Finalmente se define la matriz FODA en base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en el análisis situacional mediante las matrices de evaluación, para así elaborar las estrategias que permitan generar más ingresos a ROLASA. Además se identifican los factores claves de éxito y las capacidades medulares, para también elaborar estrategias en base a este análisis, luego se definen indicadores e iniciativas en base a las estrategias formuladas en el apartado anterior; estos indicadores e iniciativas se agrupan en cada perspectiva del Balanced Scorecard, para poder medir la estrategia que permita generar una

mejor calidad de servicio de la empresa ROLASA. Luego se elabora el mapa estratégico para identificar las relaciones causa efecto entre las distintas perspectivas y así tener un mayor control sobre el cumplimiento de las estrategias definidas. Al final se establecen conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

### **Antecedentes**

En los finales de los años 70 se cuestionaba el excesivo enfoque contable y financiero que tenía la administración, ya que antes no existía una fuerte presión competitiva y el entorno era muy estable; con los cambios tecnológicos, socio-culturales y políticos se empezó a cuestionar los modelos de gestión de la época (Kaplan & Norton, 2002). A finales de los años 80 Kaplan y Norton empiezan su investigación en la creación de un modelo de gestión enfocado a una visión estratégica más que financiera y es así como en 1992 crean el cuadro de mando integral o CMI. Kaplan y Norton (2002) afirmaron que “el cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos” (p. 4).

En la actualidad el Balanced Scorecard es muy utilizado y existen empresas que lo aplican de manera empírica; los sistemas informáticos actuales constan de indicadores en todas las áreas y sirven como información gerencial de primera mano. Los programas informáticos son realizados a la medida de las organizaciones y toman muy en cuenta la visión estratégica de la empresa, por lo que el cuadro de mando integral debe estar embebido en los sistemas de las empresas para que puedan implementarse correctamente.

## **Planteamiento del problema**

ROLASA es una consolidadora de carga que ha tenido un crecimiento vertiginoso desde su nacimiento, y debido al desconocimiento de buenas prácticas gerenciales de parte de su líder, la empresa no cuenta con procesos claramente definidos, ni con estrategias que permitan un mayor crecimiento, lo cual se refleja en la baja calidad de servicio ofrecido. La empresa cuenta con 25 empleados a nivel nacional, con matriz en Guayaquil y sucursales en Quito y Cuenca, los cuales, en su mayoría, consideran que no existe una organización de los procesos dentro de la empresa, además no conocen la dirección estratégica de la organización ni su importancia dentro de la cadena de valor de la empresa. El mercado en que se maneja ROLASA es muy competitivo, y los clientes demandan cada vez más un mejor servicio a menor costo, por lo cual la organización debe enfocarse en la calidad del servicio al cliente para lograr diferenciarse de la competencia y así obtener mayores ingresos. Actualmente ROLASA, no cuenta con políticas para servicio al cliente, por lo que no existe un servicio posventa ni una retroalimentación por parte del cliente para mejorar el servicio. El seguimiento al cliente lo realiza cada vendedor a su criterio, y existe personal que no lo hace, por lo cual se han perdido muchos ingresos. Para brindar un servicio de calidad y así obtener más ingresos, se debe lograr obtener una baja tasa de reclamos, altos niveles de satisfacción del cliente, alto retorno de clientes y mayor número de nuevos clientes. Debido a estos antecedentes, se propone el diseño de un modelo Balanced Scorecard, para que la empresa tome un rumbo estratégico que le permita controlar de forma efectiva la calidad de su servicio.

## **Formulación del problema**

¿Qué efecto tiene la implementación de un modelo Balanced Scorecard en la visión estratégica de la empresa ROLASA, respecto a la mala calidad del servicio?

## **Justificación**

La razón de proponer el diseño de un Balanced Scorecard para la empresa ROLA Internacional, ROLASA, que se dedica a brindar servicios como consolidadora de carga, es para que la organización tenga una visión estratégica clara y medible que le permita mejorar la calidad de sus servicios. El Balanced Scorecard es una poderosa herramienta para medir la estrategia, y por lo tanto se pretende proponer un diseño de este modelo a la empresa ROLASA, para que la organización lo tenga en consideración para una futura implementación, y así pueda contar con una herramienta que le permita controlar y monitorear las estrategias y actividades que giran en torno a su negocio. Además para que los ejecutivos de la alta gerencia puedan tomar las decisiones adecuadas para alcanzar altos niveles de servicio para las entidades que los contratan y así cumplir con los objetivos, misión y visión empresarial planteados, generando valor agregado.

Con el Balanced Scorecard se podrá dar seguimiento a las estrategias, involucrar al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los objetivos y metas planteados. Esta sinergia estratégica, motivará a los empleados y brindará un mejor clima laboral, con lo cual generará un ambiente de trabajo afín a las normas del Buen Vivir del Gobierno Nacional (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). La metodología utilizada responde a investigaciones científicas reconocidas y aplicadas a través de los años con gran éxito, y ha demostrado generar riqueza a las organizaciones que

lo han aplicado correctamente, por lo que es de gran ayuda para la sociedad en general.

### **Preguntas de investigación**

¿Qué factores externos afectan la calidad de servicio a ROLASA?

¿Qué factores internos afectan la calidad de servicio a ROLASA?

¿Cuál es la cadena de valor de ROLASA?

¿Qué estrategias se pueden formular en base al análisis de factores externos e internos que afectan la calidad del servicio a ROLASA?

¿Qué indicadores se necesitan para dar seguimiento a la estrategia enfocada a la calidad de servicio?

¿Qué relación causa-efecto existe entre los distintos indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Analizar la relación entre la estrategia empresarial y la calidad de servicios de ROLA Internacional ROLASA, de la ciudad de Guayaquil, para proponer el diseño del Balanced Scorecard en toda la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- Revisar las teorías sobre estrategia y calidad.
- Diagnosticar la situación actual y las estrategias de la empresa.
- Elaborar la matriz FODA y definir los objetivos estratégicos de la Empresa ROLA Internacional.
- Diseñar el modelo Balanced Scorecard con sus cuatro perspectivas.

## **CAPÍTULO 1: Fundamentación teórica**

### **1.1 Marco teórico**

#### **1.1.1 Concepto de estrategia empresarial.**

El concepto clásico de estrategia surgió de la relación de dos variables diferenciadas que son la práctica militar y la concepción académica de la economía (Casazza, 2009). Según Casazza en la práctica militar, se tenía una imagen de las tropas comandadas por un general que se encargaba de definir los movimientos para ganar la guerra. Este general se lo relaciona con el concepto de líder en la escuela clásica. En la economía, se buscaba maximizar los beneficios, con la menor cantidad de recursos posibles y con un claro sentido de prudencia en la toma de decisiones, lo cual provocaba un mayor retorno sobre la inversión. En este mismo estudio se indicaba que antes de 1920 el objetivo de la dirección era de conocer minuciosamente el negocio y no era concebible que existieran técnicas y herramientas que se pudieran utilizar en todo tipo y tamaño de negocios. Actualmente, se dispone de técnicas gerenciales generales para el análisis, elaboración y control de la estrategia para negocios de todo nivel.

La dirección estratégica debe determinar un camino claro, asignando actividades y recursos para que toda la organización trabaje en esa dirección. Esto va más allá de la planeación operativa, ya que debe proveer los elementos necesarios para hacer frente a los cambios del entorno y eventos extraordinarios de la empresa (Aguilera, 2010). Según Aguilera, la administración estratégica debe ser soporte para la búsqueda de métodos que mejoren el desempeño en la empresa, con los cuales se maximizan los beneficios. Medina (2010) indicó que los medios con los que se logra maximizar los resultados, empiezan con un:

Análisis de la estrategia empresarial y de la definición de los segmentos objetivo, la mejor propuesta de valor para los clientes, las participaciones en el mercado proyectadas y las estrategias para lograrlo, definiendo el nivel de operación óptimo de la empresa y los recursos tangibles e intangibles realmente necesarios. (p. 122)

Porter (1996) en su estudio recalcó que la eficacia operacional no es estrategia. Él afirmaba que la estrategia se basaba en lograr marcar una diferenciación con la competencia, que se pueda preservar durante el tiempo. De aquí nacen conceptos como ventaja competitiva, innovación y sustentabilidad.

### **1.1.2 Análisis estratégico.**

El análisis estratégico consiste en especificar los factores que influyen en el negocio, a esto comúnmente se le denomina análisis del entorno competitivo. Entre los modelos utilizados para el análisis externo están el PEST y el modelo de las cinco fuerzas de PORTER. Para el análisis interno se hace un recorrido por toda la cadena de valor de empresa incluyendo todos sus departamentos, para revisar minuciosamente posibles falencias en cada una de sus divisiones administrativas (David, 2013).

#### ***1.1.2.1 Análisis externo.***

Uno de los modelos para observar de mejor manera el entorno competitivo que afecta la organización es el de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008) y para observar variables macroeconómicas, tecnológicas, políticas y sociales se utiliza el modelo PEST. Al recabar información mediante estos dos modelos se pueden hacer matrices de evaluación para observar que factores influyen más en la empresa y en cuáles existen problemas.

#### *1.1.1.1.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.*

En este modelo se analizan: la rivalidad entre las empresas que actúan en ese tipo de industria; el poder de negociación de los proveedores y de los clientes de la misma; la amenaza de posibles entradas de nuevos competidores en esa industria y la aparición de productos sustitutivos (Codina, 2011). Vassolo y Silvestri (2011) señalaron que la rivalidad entre competidores, va de la mano con la participación de mercado de los mismos, y que debe ser enfocado a los que compiten por el mismo segmento, más no la industria en general. La amenaza de nuevos competidores, tiene mucha relación con las barreras de entrada; si las barreras de entrada son muy bajas, es probable que existan muchos competidores, y el mercado no resulte tan atractivo. Vassolo y Silvestri afirmaron que los productos sustitutos son aquellos que merman la demanda de ciertos productos, satisfaciendo las mismas necesidades, en un segmento estratégico distinto. El poder de negociación de los proveedores será mayor en distintas circunstancias, como concentración de los proveedores, dependencia tecnológica de los mismos, ausencia de sustitutos, discriminación de precios según el comprador. Los autores finalmente indicaron que el poder de negociación de los clientes puede aumentar si están muy concentrados, si no se ofrece un bien estratégico para el cliente, si existen muchos sustitutos, si el dejar de comprar a la empresa tiene un bajo costo, o si el cliente puede realizar una estrategia de integrarse hacia atrás.

#### *1.1.1.1.2 Modelo PEST.*

Martínez y Milla (2012) señalaron que hay que vigilar muy de cerca el entorno de la organización, ya que así se podrán ver tendencias, oportunidades y amenazas, que no dependen del negocio, pero que sí lo afectan. Los autores dividieron este análisis externo en cuatro factores: políticos, económicos, sociales

y tecnológicos. Martínez y Milla (2012) indicaron que los factores políticos incluían legislación, protección del consumidor, cambios políticos, incentivos públicos; los factores económicos incluían PIB, demanda, empleo, inflación; los factores sociales, estilos de vida, nivel de riqueza, comportamiento de la población; factores tecnológicos incluían innovaciones tecnológicas, Internet, incentivos públicos. Los autores indicaron que esta descripción de los factores es muy variable y su análisis depende del tipo de negocio, ya que la información que se investiga es la que se necesita para el giro del negocio.

#### ***1.1.2.2 Análisis interno.***

El análisis del micro entorno, se basa en analizar detenidamente la cadena de valor y las divisiones de la empresa. Este análisis se realiza con el fin de identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización. David (2013) afirmó que:

*El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización” (p. 119).*

Ferrel y Hartline (2012) señalaron que “el análisis interno incluye la revisión objetiva de información interna relacionada con la estrategia y desempeño actual de la empresa, así como la disponibilidad actual y futura de los recursos” (p. 18). David (2013) también afirmó que “las fuerzas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman *competencias distintivas*” (p. 95).

Como Porter (1996) argumentaba, el pilar fundamental de la estrategia consistía en diferenciarse de la competencia de manera perdurable en el tiempo,

resulta muy importante conocer la realidad de la empresa tanto externa como internamente, ya que sólo así se podrán identificar ciertos factores claves de éxitos, capacidades medulares de la organización y debilidades de la competencia que pueden ser aprovechadas para crear ventaja competitiva sobre ella. Chan y Mauborgne (2005) en su magistral obra “La estrategia del océano azul”, destacaban a la diferenciación como base para lograr rentabilidad en los entornos actuales. En su obra, indicaron que las empresas deben ir más allá de la demanda tradicional, y deben buscar nuevos mercados a través de la innovación como estrategia. El análisis interno se lo puede dividir en análisis de gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y tecnología (David, 2013).

#### *1.1.2.2.1 Gerencia.*

David (2013) señaló que “las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control” (p. 100). En la planeación el gerente debe pronosticar escenarios, fijar metas, elaborar estrategias, crear procedimientos y políticas. En la organización, su función es de crear una estructura organizacional competente, con puestos claramente definidos que permitan una organización flexible, eficiente y eficaz en la consecución de objetivos. La motivación es muy importante en la empresa y se basa en el comportamiento organizacional. Aquí el gerente debe demostrar liderazgo, establecer métodos de comunicación efectiva dentro de la organización, y todo mecanismo que induzca a la satisfacción del empleado en el desarrollo de sus funciones. La administración del personal, se refiere a la administración de salarios, contratación, capacitación, seguridad, desarrollo profesional, relaciones públicas, entre otras. El control es la función

gerencial que permite medir el desempeño de la empresa en relación a los objetivos esperados. Este control se realiza en todos los niveles de la empresa (David, 2013).

#### *1.1.2.2 Marketing.*

Una definición clara y concisa de marketing es la que brindó David (2013) cuando señaló que “el marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes” (p. 104). Además señaló que “existen siete funciones de marketing básicas: 1) análisis de los clientes, 2) ventas de productos y servicios, 3) planeación de productos y servicios, 4) fijación de precios, 5) distribución, 6) investigación de mercados y 7) análisis de oportunidades” (p. 104). En cada función es necesario observar e identificar de qué manera se están manejando y compararlo con la competencia para poder determinar fortalezas y debilidades.

El análisis de clientes investiga cuáles son sus necesidades y deseos, crea perfiles de ellos y determina estrategias para segmentarlos de la mejor manera. Para la recopilación de esta información, existen empresas que desarrollan investigaciones de mercado constantemente. En el caso de empresas que no cuentan con un presupuesto para este levantamiento de información, la pueden obtener directamente de vendedores, gerentes, distribuidores y todas aquellas personas involucradas en la cadena de valor. Esta información recopilada a través de percepciones de los stakeholders es muy aproximada a la realidad y permite que se la utilice para el desarrollo del plan estratégico.

Las ventas de productos y servicios incluyen la gestión de la publicidad, promociones, de ventas y la relación cliente vendedor, y cliente distribuidor. En

esta función del marketing ha tomado mucha relevancia el uso de las redes sociales y del Internet para hacer negocios. El marketing digital tiene mucha utilidad en el caso de empresas de consumo, mientras que las empresas industriales utilizan más el contacto personal con el cliente (David, 2013).

La planeación de productos y servicios va orientada a la creación de nuevos productos y servicios. Aquí existen temas como el empaque, posicionamiento del producto, calidad, etc. Esta parte es importante cuando la compañía está pensando en desarrollar y diversificar su portafolio.

La fijación de precios tiene varios factores que influyen en él. Desde medidas impositivas, competencia, hasta desastres naturales pueden modificar drásticamente los precios de productos y servicios. Esta sección del análisis es muy importante, debido a que malas políticas de precio pueden causar caídas estrepitosas en la demanda.

La distribución es la encargada del almacenamiento y entrega de los productos y servicios. Esta parte incluye los canales de distribución y toda la logística involucrada.

La investigación de mercados se encarga de obtener datos de la industria en donde se compite. Existen los métodos estructurados y sofisticados que brindan información de primer nivel para el desarrollo de nuevos productos, y existen métodos indirectos en donde seguir a la competencia directa o competidores pequeños de manera muy cercana, puede brindar información de calidad.

El análisis de oportunidades es el encargado de identificar los riesgos y beneficios de desarrollar estrategias de marketing. Este análisis va de la mano con el área financiera que es la encargada de manejar los activos de la empresa.

### 1.1.2.2.3 Finanzas y contabilidad.

Las finanzas de una empresa son un tema muy importante tanto para inversionistas en el caso de una empresa que cotiza en la bolsa de valores como para el dueño de una empresa que no cotiza. Esta es un área que debe ser constantemente monitoreada ya que es la dominante y dependiendo de ello se pueden financiar las distintas estrategias que se pueden plantear. Los ratios financieros son las medidas más utilizadas para examinar la situación financiera de una empresa (David, 2013). En el análisis de las razones financieras se necesita del balance general y el estado de pérdidas y ganancias (Gitman y Zutter, 2010). Para el análisis de estas razones financieras se necesitan comparar con las de la competencia o las de promedio de la industria. Además se debe ver la evolución de los distintos indicadores a través del tiempo, por lo que las empresas deben tener procesos definidos para el monitoreo constante de las finanzas de la compañía. Gitman y Zutter (2010) señalaron entre las principales razones financieras a las siguientes:

- Razones de liquidez:

$$\text{Razón circulante} = \text{Activos circulantes} / \text{Pasivos circulantes}$$

$$\text{Razón ácida} = (\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos circulantes}$$

- Razones de apalancamiento:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \text{Pasivos totales} / \text{Activos totales}$$

$$\text{Razón deuda a capital} = \text{Total pasivos} / \text{Total capital contable de los}$$

accionistas

$$\text{Razón de cobertura de interés} = \text{UAII} / \text{Intereses}$$

- Razones de actividad:

$$\text{Rotación de cartera} = \text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$$

Días promedio de pago =  $365 / \text{Rotación de cartera}$

Rotación de activos totales =  $\text{Ventas} / \text{activos fijos}$

- Razones de rentabilidad:

Margen de utilidad bruta =  $(\text{Ventas} - \text{costo de los bienes vendidos}) /$

Ventas

Margen de utilidad operativa =  $\text{UAII} / \text{Ventas}$

Rendimiento sobre los activos =  $\text{Utilidad neta} / \text{Total activos}$

Rendimiento sobre el capital =  $\text{Utilidad neta} / \text{Total capital contable de accionistas}$

#### *1.1.2.2.4 Producción y operaciones*

Esta parte del análisis interno se refiere a todo lo que la empresa realiza para transformar el bien o servicio que entrega al cliente final. Roger Schroeder (como se citó en David, 2013) “sugiere que la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad” (p. 115).

Los procesos se encargan de la utilización de tecnología, orden de área de trabajo, análisis del flujo de operaciones, logística y transporte. La capacidad se refiere a la planeación de la producción y tiempos de espera. El inventario es toda la gestión en el manejo de este, es decir pedidos, bienes obsoletos, indicadores de alarma, etc. La fuerza laboral se refiere a la administración del personal y todos los procesos que realizan, la creación de indicadores de proceso, rendimiento, políticas, etc. La calidad trata de garantizar que el producto o servicio final sea el óptimo para el cliente.

#### *1.1.2.2.5 Investigación y desarrollo.*

Las empresas que constantemente se encuentran desarrollando nuevos productos deben tener un enfoque muy agresivo en la investigación y desarrollo. Una gran cantidad de organizaciones no tienen este tipo de departamentos, debido a que no lo necesitan como tal, mientras que otras necesitan y están en la obligación de tenerlo para su supervivencia (David, 2013). La I&D está relacionada con todas las áreas de la empresa, ya que no solo se innova en un nuevo producto, sino que también se puede innovar en las formas de entrega, procesos, canales de venta, etc. Para empresas que no tienen un departamento como tal, es importante que exista una comunicación abierta con los empleados y gerentes para escuchar propuestas de mejora en todas las divisiones, y así obtener creatividad en la gestión estratégica de esta.

#### *1.1.2.2.6 Tecnología.*

Esta parte del análisis interno analiza las plataformas tecnológicas y sistemas de la información gerencial como ventaja competitiva frente a los competidores. Existen muchos casos de éxito en adaptar el sistema informático interno de la empresa a una plataforma Web que permita al cliente revisar sus pedidos. Los sistemas de información gerencial permiten a los altos mandos tomar decisiones estratégicas en base a información actualizada del negocio. David (2013) señaló que “un sistema de información efectivo recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información, a fin de responder a preguntas operativas y estratégicas importantes” (p. 118). Los datos que necesita un gerente son tanto al interior de la organización como externos, por lo que los sistemas deben adaptarse a estas necesidades.

### ***1.1.2.3 Matrices de evaluación.***

#### ***1.1.2.3.1 Matriz EFE.***

La matriz EFE o matriz de evaluación de factores externos “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013, p. 80). El autor propuso una serie de pasos para desarrollar esta matriz de evaluación, entre los que tenemos los siguientes:

- Identificar factores externos claves y colocar primero las oportunidades y luego las amenazas en una tabla.
- Asignar una ponderación de 0.0 (no importante) y 1.0 (sumamente importante) a cada factor. Esta ponderación tendrá que reflejar la importancia de este factor para triunfar en la industria donde participa la compañía, es decir la ponderación tiene un enfoque netamente industrial. La sumatoria de todas estas ponderaciones debe dar como resultado 1.
- Asignar a cada factor un valor de calificación de 1 a 4, que indique la eficacia con que la organización actúa en relación a los factores externos. David (2013) indicó que “4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente” (p. 81). Esta calificación tiene un enfoque netamente de la empresa.
- Multiplicar las ponderaciones con las calificaciones.
- Sumar los resultados del paso anterior.

David (2013) señaló que el valor más alto que puede salir es de 4.0 y el más bajo de 1.0. Un valor de 4.0 significa que la empresa es sumamente eficaz en la gestión de sus oportunidades y amenazas, y un valor de 1.0 significa que la empresa tiene una gestión deficiente para aprovechar sus oportunidades y mitigar

sus amenazas. La competencia agresiva que existe hoy en día, obliga a los gerentes a monitorear constantemente su entorno para detectar oportunidades y amenazas para con la organización. Este modelo en base a ponderaciones permite observar y priorizar de mejor manera estos factores. Los factores fueron identificados en base al modelo PEST y el de las cinco fuerzas de Porter, lo cual no es obligatorio. David (2013) presenta el siguiente ejemplo de un complejo de cines para una mejor comprensión:

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.05	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.05	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
<b>Amenazas</b>			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.05	2	0.12
10. Un pequeño local comercial adyacente a los cines está en venta	0.05	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.03	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último trimestre	0.05	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

**Figura 1.** Matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas.

Fuente: David (2013, p. 81)

#### 1.1.2.3.2 Matriz EFI.

La matriz EFI o matriz de evaluación de factores internos permite analizar todas las áreas funcionales de la empresa y su interrelación, dando como resultado una matriz que permitirá detectar fortalezas y debilidades de los factores internos claves (David, 2013). La elaboración de esta matriz se detalla a continuación:

- Determinar los factores internos claves.

- Ponderar igual que la matriz EFE con valores de 0.0 para los sin importancia, y 1.0 para los sumamente importantes.
- La calificación será de 1 a 4, siendo 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante.
- Multiplicar las ponderaciones con las calificaciones.
- Sumar los resultados del paso anterior.

El valor mínimo que puede dar luego de la sumatoria total es de 1.0 y el máximo de 4.0, siendo el primero sinónimo de un pésimo manejo interno y 4.0 de un excelente manejo interno. Los valores superiores a 2.5 indican una gestión mejor al promedio, mientras que por debajo significa que hay algunas fallas de gestión. David (2013) propuso la siguiente matriz EFI de una tienda de cómputo para fines explicativos:

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$87 a \$128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

**Figura 2.** Matriz EFI para una tienda de cómputo.

### 1.1.2.3.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo permite a las compañías poder observar sus fortalezas y debilidades en comparación con la competencia directa (David, 2013). El autor indicó que las ponderaciones tienen el mismo concepto que la matriz EFE, y que las calificaciones se dividen de la siguiente forma: “4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal” (David, 2013, p. 83). Los factores claves de éxitos que serán analizados deben tener una ponderación percibida o real, dependiendo de los datos que se puedan conseguir. Por medio de entrevistas a las jefaturas y altos mandos se puede obtener una percepción muy acercada a la realidad de la forma en que se maneja la competencia. David (2013) propuso el siguiente ejemplo para clarificar la forma en que se elabora una matriz de perfil competitivo:

Factores críticos para el éxito	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3		
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>5.15</b>		<b>2.50</b>		<b>2.20</b>

**Figura 3.** Ejemplo de una matriz de perfil competitivo.

Fuente: David (2013, p. 83)

El hecho de que la compañía 1 tenga una mayor puntuación no significa que sea mejor en esa proporción en comparación a las otras compañías. Hay que recordar que estos valores son comparativos y relativos, por lo que hay que

analizarlos de manera individual para detectar factores críticos que necesiten de una intervención.

### **1.1.3 Direccionamiento estratégico.**

En el direccionamiento estratégico debe estar claramente definida la visión, misión y valores de la empresa.

#### ***1.1.3.1 Visión.***

Caldas, Lacalle y Reyes (2012) afirmaron que “la visión es una imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear con sus esfuerzos y acciones.” (p. 19) Además destacaron que la visión debe ser de fácil comunicación, alcanzable, motivadora y que debe tener una correcta difusión. La visión debe enunciar claramente en lo que quiere convertirse la empresa y debe ser declarada primero que la misión (David, 2013).

#### ***1.1.3.2 Misión.***

La misión de la empresa se resume en la razón de ser de ésta, lo cual brinda un horizonte guía para la toma de decisiones estratégicas (Muñiz, 2010). Este autor afirmó que este parámetro debe estar debidamente formalizado en la empresa con el objetivo de hacer explícito el qué, cómo y para qué de la empresa. David (2013) señaló que el preguntarse en qué negocio se encuentra es lo mismo que preguntar ¿cuál es la misión de su empresa?

#### ***1.1.3.3 Valores de una empresa.***

Caldas et al. (2012) señalaron que “los valores son los principios asumidos y desarrollados por todos los integrantes de la empresa.” (p. 19) Con la misión, visión y valores de la empresa se definen las estrategias por medio de distintas

herramientas, entre ellas el FODA. Hay que tener en cuenta que en la gran mayoría de corporaciones su principal interés es el mayor rendimiento para los accionistas, es decir mayores utilidades. Esto puede generar cierta disconformidad con los empleados, por lo que es recomendable elaborar la declaración de visión y misión junto con los colaboradores para tener metas en común que motiven a toda la organización y permita generar mayor valor para todos.

#### **1.1.4 FODA.**

El FODA es un paso importante en la formulación de la estrategia, ya que mide el impacto de las amenazas externas, así como el aprovechamiento de las oportunidades que presenta el entorno. También se hace un diagnóstico de las fortalezas y debilidades internas que posee la empresa. Esto se realiza con el fin de formular estrategias competitivas que generen valor a la sociedad. “FODA es un acrónimo que por sus siglas significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Griffin, 2011, p. 239).

Ferrel y Hartline (2012) indicaron que el FODA debe realizarse en base a un análisis estratégico correctamente desarrollado y que “al igual que cualquier herramienta útil, podría utilizarse incorrectamente si no realiza la investigación apropiada para identificar las variables clave que afectarán el desempeño de la empresa.” (p. 44).

El FODA se compone de las oportunidades y amenazas, las cuales se colocan en el eje de las ordenadas y las fortalezas y debilidades en el eje de las abscisas. Las intersecciones permitirán aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas por medio de las fortalezas detectadas a través del análisis estratégico. Las debilidades son factores a corregir para poder generar oportunidades y

eliminar amenazas. Luego de definir las estrategias, se puede empezar a construir el modelo Balanced Scorecard.

### **1.1.5 Calidad de servicio.**

La calidad del servicio tiene como objetivo satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por lo que es primordial conocer qué es lo que requiere el cliente y que percibe como calidad. El servicio al ser algo intangible dificulta la medición de este parámetro, sin embargo los directivos deben de crear indicadores en base al nivel de calidad propuesto, el cual debe satisfacer las expectativas de los clientes; si la empresa logra que el cliente perciba que recibe un excelente servicio, es misión de esta controlar que el nivel de servicio no decaiga. Martínez (2013) señaló que:

El concepto de calidad varía con rapidez y está sujeto en cada momento a las expectativas cambiantes de los distintos segmentos de clientela. Por eso es necesario preguntarse qué entenderá nuestro cliente como calidad en la prestación de nuestro servicio o en el acabado de nuestro producto, etc. (p. 260)

La calidad del servicio se enfoca en el servicio al cliente, y no necesariamente consiste en la interacción entre empleados y clientes, sino que trasciende a toda la cadena de valor de la empresa. La calidad del servicio no solo se debe enfocar en los clientes, sino que también en los empleados, esto se conoce como la cadena de utilidades del servicio la cual parte de la calidad del servicio interno, que genera empleados de servicios productivos y satisfechos, lo cual da mayor valor al servicio creando clientes leales y satisfechos que brindarán mayores ganancias y crecimiento económico (Kotler & Armstrong, 2013, p. 210).

Aquí se muestra claramente la importancia del talento humano y de la existencia de políticas encargadas de motivarlo y brindarle valor en su trabajo; además del enfoque al empleado se debe analizar la cadena de suministros ya que un excelente servicio al cliente dependerá de la calidad de los rendimientos de la cadena de suministros (Melovic, Mitrovic, Djokaj & Vatin, 2015, p. 803); en el presente proyecto la empresa en análisis brinda servicios logísticos y su servicio al cliente dependerá de la calidad de sus proveedores y cumplimiento en tiempos de entrega y cotización establecidos.

La empresa debe crear estándares de calidad con la finalidad de poder reducir la brecha entre el servicio ofrecido y el servicio esperado por el cliente. La constante monitorización de los servicios permitirá crear una ventaja competitiva sostenible y el modelo Balanced Scorecard brinda la oportunidad de lograrlo, teniendo siempre como enfoque la visión estratégica de la empresa.

#### **1.1.6 Estrategias.**

La elaboración de estrategias parte de objetivos. David (2013) indicó que “en las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos” (p. 133). El autor se refirió a los objetivos financieros como las utilidades, márgenes de utilidad, razones financieras, flujo de efectivo, entre otros, mientras que los estratégicos se refieren a segmentación de mercado, rapidez de entrega, mejoras de calidad, innovación, entre otros. En muchas ocasiones los objetivos financieros se oponen a los estratégicos. Por ejemplo, reducir el presupuesto al área de innovación para generar menos egreso, provocará que la empresa obtenga liquidez inmediata, sin embargo se va en contra de un objetivo estratégico, lo cual a largo plazo le hará perder competitividad.

### *1.1.5.1 Niveles de estrategias.*

David (2013) señaló que las empresas grandes tienen cuatro niveles para la implementación de estrategias, estos son: corporativo, divisional, funcional y operacional. Las empresas más pequeñas tienen tres niveles que son: empresarial, funcional y operacional. David (2013) afirmó que:

En las grandes empresas los principales responsables de implementar estrategias efectivas en todas las áreas de la entidad son el CEO en el nivel corporativo; el presidente o vicepresidente ejecutivo de la división, los gerentes de finanzas, marketing, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información, recursos humanos y demás divisiones en el nivel funcional; y en el nivel operacional, los gerentes de planta, de ventas regionales, etcétera. (p. 137)

En el caso de las pequeñas empresas, el gerente o presidente toma las decisiones que no se encuentren en el nivel funcional u operativo. David (2013) propuso las siguientes estrategias alternativas:

- Integración hacia adelante: Comprar o establecer una empresa que distribuya o venda al por menor los productos que se ofrecen.
- Integración hacia atrás: Comprar o establecer una empresa que sea proveedor.
- Integración horizontal: Comprar o controlar a los competidores.
- Penetración de mercado: Inversión en marketing para mejorar participación de mercado.
- Desarrollo de mercado: Entrar a mercados ubicados en otra posición geográfica.
- Desarrollo de producto: Mejorar los productos o servicios ofrecidos.

- Diversificación relacionada: Adicionar productos o servicios que tengan relación con los actuales, es decir productos complementarios.
- Diversificación no relacionada: Adicionar productos o servicios que no tengan relación con los actuales.
- Recorte de gastos: Reducir costos y gastos, cambio de proveedores.
- Desinversión: Venta de una unidad de negocio.
- Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa.

### 1.1.5.2 Las estrategias genéricas de Michael Porter.

Las estrategias que propuso Porter (1980) eran el liderazgo en costos que se dividía en bajo costo y mejor valor, diferenciación, y el enfoque que se dividía en bajo costo y mejor valor. David (2013) lo sintetizó en el siguiente cuadro:

		ESTRATEGIAS GENERICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMANO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costo  
 Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor  
 Tipo 3: Diferenciación  
 Tipo 4: Enfoque - Bajo costo  
 Tipo 5: Enfoque - Mejor valor

**Figura 4.** Estrategias genéricas de Porter.

Fuente: David (2013, p. 149)

El liderazgo en costos como su nombre lo dice busca reducir los costos para ofrecer un producto final a muy bajo precio. Existen mercados en donde sus clientes son sensibles al precio, por lo que es importante aplicar este tipo de estrategia. El tipo 1 es ofrecer el menor precio posible y el tipo 2 es ofrecer la mejor relación precio valor, siempre observando de cerca a la competencia. El liderazgo en costos se debe aplicar a mercados grandes (Porter, 1980).

La estrategia de diferenciación trata de desarrollar productos y servicios distintos que sean únicos en su industria. Esta estrategia se utiliza tanto en

mercados grandes como pequeños, y está orientado a mercados que son insensibles al precio.

La estrategia de enfoque busca desarrollar productos o servicios orientados a un segmento específico de consumidores. Así mismo se divide en bajo costo que ofrece productos especiales al mínimo precio, y mejor valor, que ofrece la mejor relación precio valor.

### **1.1.7 Modelo Balanced Scorecard.**

En un estudio de Kaplan y Norton para la Harvard Business Review (2002) indicaron que el Balanced Scorecard “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 14). Marcos (2012) señaló que el Balanced Scorecard es una técnica muy útil en el corto y largo plazo de una empresa, ya que al tener tanto indicadores financieros como no financieros, permitirá diagnosticar tendencias y así poder elaborar estrategias según la dirección estratégica que siga la empresa. Este estudio además señaló que no basta con el diseño de un plan estratégico, sino que además se necesita de una herramienta que permita monitorear constantemente este plan. El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite la evaluación y control de estrategias (David, 2013).

El propósito de un Cuadro de Mando Integral es generar más ingresos a la empresa, y a pesar, de que se note una clara relación con indicadores financieros, existen otras perspectivas como clientes, procesos y de capacidades que en su conjunto influirán en la perspectiva financiera, siendo ésta un resultado de la eficacia de las otras perspectivas. Cada indicador tiene un plan de acción e iniciativas que permitirán el crecimiento de la empresa en base a su misión, visión

y valores. Aquí radica la importancia de conocer el camino que debe seguir la empresa, ya que los indicadores serán el reflejo de la evolución de la empresa hacia ese resultado esperado. Los indicadores deben ser claros y concisos, sin ambigüedades, y debe existir un responsable que garantice la veracidad de la información, para poder llevar un control de calidad en la organización.

En la elaboración de indicadores, se debe establecer una meta a cumplir. Una meta debe tener ciertas características para que pueda ser alcanzada. Estas características se resumen en la metodología “S.M.A.R.T.” (Scott, 2014). Esta metodología señala que las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y con tiempo. Una meta que no tiene fecha límite o de referencia, es una meta que no tiene el camino claro.

#### ***1.1.6.1 Beneficios de la implementación de un modelo Balanced Scorecard.***

El Balanced Scorecard brinda muchos beneficios a la organización que lo implemente de manera correcta. Entre los principales beneficios, se destacan los siguientes:

- Mejora la productividad de la empresa, ya que se podrán colocar indicadores que monitoreen el costo de ciertos procesos y así se pueda aprovechar de mejor manera los recursos de la organización.
- El Balanced Scorecard permite controlar los factores claves de éxito de la empresa y así poder tomar medidas cuando no se cumplen las metas propuestas.
- Esclarecer a través de indicadores y planes de acción, el camino hacia el éxito, tomando como estandartes del modelo, la misión, visión y valores de la empresa.

- Representar de manera visual la causalidad de los objetivos estratégicos, logrando una mejor comprensión de la estrategia, lo cual permitirá la rápida adaptación de la organización a entornos turbulentos, donde la estrategia está constantemente modificándose.

#### ***1.1.6.2 Perspectivas del **Balanced Scorecard**.***

Debido a la necesidad de no focalizar todos los indicadores de gestión en indicadores financieros de corto plazo, Kaplan y Norton (2002) crearon el CMI, el cual lo dividieron en cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

En su estudio, Ibáñez et al (2010) señalaron que la perspectiva financiera “incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de las empresas” (p. 34). En esta perspectiva se manejan variables de rentabilidad, crecimiento económico y riesgo desde el punto de vista de los accionistas. En la perspectiva de cliente, este estudio indicó variables como posicionamiento de la empresa en el mercado, segmentos donde se quiere competir, precios, satisfacción del cliente, calidad y servicio. En la perspectiva del proceso interno, las métricas deben partir de los procesos comerciales que impactan mayormente al cliente. Aquí existen variables tecnológicas y habilidades propias de la organización, también métricas de eficiencia, eficacia e innovación. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje de los empleados, se enfoca en el talento humano, en su motivación, clima laboral, capacitación y todo lo relacionado a este recurso de la empresa. Estos autores señalaron que todas estas perspectivas funcionan entrelazadas. Por ejemplo, los indicadores financieros dependen de un correcto desempeño del área de marketing y ventas, el cual debe proveer satisfacción en el cliente. Esta perspectiva de cliente está ligada a la de procesos, ya que necesita de

un producto de alta calidad para poder generar una gran experiencia en el cliente. La perspectiva de aprendizaje, permite una mejora integral en todas las áreas de la empresa, con lo cual se puede observar claramente ésta relación entre las perspectivas. Sin embargo, estas perspectivas funcionan como una plantilla, mas no como un estándar obligatorio. Esto se debe a que cada empresa tiene sus propias necesidades, las cuales se verán reflejadas en su estrategia y sus indicadores. Por ejemplo, una empresa que quiera medir su entorno competitivo, tendrá que elaborar indicadores específicos para esta situación, sin que esto signifique ubicar el indicador en alguna de las perspectivas estándar (Ibáñez et al, 2010).

#### ***1.1.6.3 Mapa estratégico.***

Kaplan y Norton (2002) indicaron que las perspectivas y sus objetivos se representan de forma gráfica a través de un mapa estratégico, que muestra la estrategia empresarial, así como las relaciones causa-efecto entre los objetivos. Estos objetivos estratégicos deben de tener información tal como responsabilidad, métrica, tiempo y las acciones a realizar; esto, con el fin de dar un seguimiento y control efectivo. Kaplan y Norton (2001) señalaron que el mapa estratégico describe la forma en que los activos intangibles influyen en los procesos internos, los cuales a su vez aportan valor al cliente y sus stakeholders. Si en la medición de los indicadores del Balanced Scorecard, existe un indicador con valores alejados del promedio, la forma de encontrar el problema es analizando el mapa estratégico, para saber de qué variables depende ese indicador. Esta es una forma de verificar si existe otro indicador que está repercutiendo en el rendimiento del indicador afectado, o si es una falla del proceso, de la estrategia o de la forma en que está siendo medido.

## **1.2 Marco conceptual**

En el marco conceptual se definen términos que se utilizan en la presente investigación, lo que permitirá entender la terminología usada.

### **Asociación ecuatoriana de agencias de carga - ASEACI.**

Es la asociación ecuatoriana de agencias de carga y logística internacional que representa los intereses de las agencia de carga, consolidadoras y desconsolidadoras en el Ecuador.

### **Autorización y Salida de Vehículos - AISV.**

Es el documento de autorización para el ingreso y salida de vehículos desde el puerto.

### **Balanced Scorecard - BSC.**

El Balanced Scorecard, es una herramienta de administración que permite medir los resultados alcanzados por los empleados dentro de una organización definidos en un plan estratégico, además ayuda a expresar los objetivos necesarios para cumplir con la estrategia.

### **Bodegaje.**

Es el servicio por el tiempo que pase la mercadería dentro de las bodegas de aduana ya sea en el puerto o aeropuerto.

### **Business Anti-Smuggling Coalition - BASC.**

Es una organización internacional que promueve el comercio exterior seguro en coordinación con el gobierno y organismos internacionales.

**Consolidación de carga.**

Es el llenado de un contenedor con mercadería de uno o varios embarcadores.

**Cost and Freight – CFR.**

El vendedor se hace cargo de los costos de transporte para traer la mercadería al puerto de destino.

**Cost Insurance and Freight – CIF.**

El vendedor se hace cargo de los costos de transporte para traer la mercadería al puerto de destino y el vendedor también paga el seguro marítimo al comprador que cubra daños o pérdidas de la mercadería.

**Deliver at terminal – DAT.**

El vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador, ya descargada del vehículo de llegada, en el destino pactado y lista para ser retirada por el comprador en la terminal designada, en lugar de destino.

**Deliver Duty Paid – DDP.**

El vendedor entrega la mercadería al comprador en el sitio acordado, una vez elaborado y pagados los trámites arancelarios.

**Desconsolidación de carga.**

Es la separación de un contenedor con mercadería consolidada en embarques más pequeños.

**Ecuapass.**

Es el sistema aduanero del Ecuador usado por las empresas operadoras de comercio exterior para realizar todos sus trámites aduaneros de importación y exportación.

**Estiba.**

Es una operación de carga que manipula la mercadería hasta el medio de transporte.

**Ex Works – EXW.**

Es cuando el vendedor coloca la mercadería a disposición del comprador en el sitio acordado por ambos.

**Free Alongside Ship – FAS.**

Es cuando el vendedor entrega la mercadería junto al barco en el lugar acordado.

**Free Carrier – FCA.**

Es cuando el vendedor entrega la mercadería, lista para ser exportada el transportista en el sitio acordado.

**Free on Board – FOB.**

El vendedor carga la mercadería en el barco, los costos y riesgos pasan al comprador cuando la mercadería supera la borda del barco.

**Full Container Load - FCL.**

Contenedor de carga llena. Incluye costos de estiba y desestiba.

**Gastos aeroportuarios.**

Son los gastos por pesar la carga y el traslado del contenedor de bodega al aeropuerto.

**Gastos portuarios.**

Son los gastos por pesar la carga y el traslado del contenedor de bodega al puerto.

**Hazardous Fee.**

Es el servicio de documentación por carga peligrosa.

**Impuesto a la salida de Divisas - ISD.**

Es el impuesto a la salida de divisas que actualmente está en el 5%.

**International Ship and Port Facility Security Code - ISPS.**

Es el servicio del código de seguridad portuaria.

**Less Container Load - LCL.**

Contenedor de carga menos llena. No incluye costos de estiba y desestiba.

**Millenials.**

Se le llama a la futura generación de usuarios y consumidores.

**Overdimension.**

Es el costo extra por la sobredimensión de la carga.

**PEST.**

El análisis PEST sirve para tener una idea general del entorno que afecta a la empresa. PEST son las siglas de cada factor externo: Político, Económico, Social y Tecnológico.

**Reembolso.**

Es la recuperación del valor pagado a un cliente.

**Re-Packing.**

Es embalar la carga de acuerdo a las instrucciones del cliente.

**Retiqueteo de Carga.**

Es el servicio de etiquetar la carga, cuando esta viene sin etiqueta o con etiqueta en mal estado.

**Seguro internacional de mercaderías.**

Es el seguro de transporte internacional que permite la cobertura de posibles riesgos que tenga la mercadería durante su transporte.

**1.3 Marco referencial**

El Balanced Scorecard puede ser desarrollado tanto en empresas públicas como privadas, sin importar en qué área se encuentren. Existen diversos casos de éxito en el desarrollo e implementación de esta herramienta. El laboratorio clínico del Hospital Universitario de San Juan, Alicante, realizó la implementación del modelo Balanced Scorecard para mejorar el uso de la Intranet y para optimizar el uso del material sanitario (Salinas, López-Garrigós, Gutiérrez, Lugo & Uris, 2012). Sus resultados fueron exitosos logrando un mejor funcionamiento de la Intranet, donde se reporta cualquier incidencia con los reactivos, y también se optimizó el manejo de stock de los mismos. Otro de los tantos casos de éxitos fue del Hospital Nacional Cayetano Heredia de Lima, Perú (Martínez, Dueñas, Miyahira & Dulanto, 2010). La implementación del Balanced Scorecard permitió un mejor control de la gestión en el hospital, logrando resultados positivos en la gestión financiera y sanitaria, y debido al vínculo que existe entre esta herramienta

con la estrategia y la visión de la organización, permitió que los directivos del Hospital Cayetano Heredia vean de una manera global el negocio. En la Diputación de Barcelona, se realizó la implementación del modelo Balanced Scorecard y se logró mejorar la gestión de los servicios municipales y una mejora de las políticas públicas territoriales (Estévez, 2008). Grupo Telefónica S.A. fue otra empresa que orientaba su éxito a través de una estrategia medible por medio del Balanced Scorecard (Fernández, 2007).

#### **1.4 Marco legal**

La calidad del servicio debe regirse en base a las leyes que afectan al negocio; si una empresa brinda un servicio diferenciado en base a prácticas ilegales, se considera antiético y puede provocar problemas con la reputación empresarial en un futuro, debido a esto es necesario conocer las leyes involucradas con el negocio, para poder desarrollar estrategias orientadas a la calidad de servicio que no violen ningún inciso de la Constitución del Ecuador. En el marco legal que se maneja ROLASA existen leyes vinculadas al comercio exterior las cuales serán acogidas en la presente investigación. En el Ecuador se creó la Ley de Comercio Exterior e Inversiones llamada LEXI, autorizada por el Congreso Nacional, el 22 de Mayo de 1997, bajo la presidencia de Fabián Alarcón. LEXI a su vez creó el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI, el cual es el encargado de determinar las políticas de comercio exterior de acuerdo a los compromisos internacionales asumidos por el Gobierno (Ley de Comercio Exterior e Inversiones, 1997). La ley también creó la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Estatuto de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI, 1997), entidad de carácter privado sin fines de lucro, cuya principal labor es de ejecutar la promoción no

financiera de las exportaciones que generen mayor valor al país. Otra ley de suma importancia es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI.

#### **1.4.1 COPCI.**

El COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010) es una ley que incentiva el cambio de la matriz productiva, y que controla el intercambio comercial y la producción en general. Tiene un especial énfasis en el comercio exterior, por lo que incide directamente en el negocio de ROLASA. Entre los muchos objetivos que posee este Código, están el fomentar las exportaciones y facilitar las operaciones de comercio exterior. El COPCI en su cuerpo legal posee unos regímenes especiales que controla la Aduana, a continuación se los detalla:

Art. 149.- Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo.-

Es el régimen aduanero que permite el ingreso al territorio aduanero ecuatoriano, con suspensión del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, de mercancías destinadas a ser exportadas luego de haber sido sometidas a una operación de perfeccionamiento, bajo la forma de productos compensadores. Podrán autorizarse instalaciones industriales, que al amparo de una garantía general, operen habitualmente bajo este régimen, cumpliendo con los requisitos previstos en el reglamento al presente Código. Los productos compensadores que se obtengan aplicando este régimen podrán ser objeto de cambio de régimen a importación para el consumo, pagando tributos sobre el componente importado de dicho producto compensador.

Art. 150.- Reposición de mercancías con franquicia arancelaria.-

Régimen aduanero que permite importar, con exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos con excepción de las tasas aplicables, mercancías idénticas o similares por su especie, calidad y sus características técnicas, a las que estando en libre circulación, hayan sido utilizadas para obtener las mercancías exportadas previamente con carácter definitivo.

Art. 152.- Depósito aduanero.- Régimen aduanero según el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado bajo el control de la aduana en un lugar habilitado y reconocido para esta finalidad, sin el pago de los derechos e impuestos y recargos aplicables.

Art. 153.- Reimportación en el mismo estado.- Es el régimen aduanero que permite la importación para el consumo con exoneración de los derechos e impuestos a la importación, recargos aplicables de las mercancías que han sido exportadas, a condición que no hayan sido sometidas a ninguna transformación, elaboración o reparación en el extranjero y a condición que todas las sumas exigibles en razón de un reembolso o de una devolución, de una exoneración condicional de derechos e impuestos o de toda subvención u otro monto concedido en el momento de la exportación, se hayan pagado.

Art. 154.- Exportación definitiva.- Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con

sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables.

Art. 155.- Exportación temporal para reimportación en el mismo estado.- Es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por el uso que de ellas se haga.

Art. 156.- Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.- Es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores con la exención de los tributos correspondientes conforme las condiciones previstas en el reglamento al presente Código.

Art. 157.- Devolución Condicionada.- Devolución condicionada es el régimen por el cual se permite obtener la devolución automática total o parcial de los tributos al comercio exterior pagados por la importación de las mercancías que se exporten dentro de los plazos y porcentajes que señale el reglamento de este Código, en los siguientes casos:

- a. Las utilizadas en el país en un proceso de transformación;
- b. Las incorporadas a la mercancía; y,
- c. Los envases o acondicionamientos.

El proceso de devolución condicionada de tributos estará íntegramente a cargo del Servicio Nacional de Aduanas. De esta manera, la autoridad aduanera devolverá todos los tributos al comercio exterior que correspondan, y, posteriormente, cruzará contablemente dichos valores con las demás autoridades titulares de los tributos devueltos, quienes deberán ser parte del sistema interconectado de ventanilla única electrónica de comercio exterior.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador a través de su sistema electrónico efectuará la devolución correspondiente, sin perjuicio del derecho del contribuyente de efectuar un reclamo administrativo en contra de dicho acto si se creyere afectado por el mismo.

Art. 158.- Almacenes Libres.- El almacén libre es el régimen liberatorio que permite el almacenamiento y venta de mercancías nacionales o extranjeras a pasajeros que salgan del país o que ingresen del extranjero, en puertos y aeropuertos internacionales, sin el pago de tributos al comercio exterior.

Art. 159.- Almacenes Especiales.- Conforme la normativa internacional aplicable se podrán autorizar almacenes especiales de mercancías, destinadas al aprovisionamiento, reparación y mantenimiento de naves, aeronaves y unidades de carga destinadas para la prestación del servicio público de transporte de pasajeros y carga; a los que se podrán ingresar además, libre de todo tributo al comercio exterior, repuestos y piezas de recambio para su reparación, acondicionamiento o adecuación. Para aplicación de esta disposición, la Directora o el Director General tendrán la atribución para establecer formalidades simplificadas.

Art. 161.- Tránsito aduanero.- Es el régimen aduanero por el cual las mercancías son transportadas bajo control aduanero desde una oficina distrital con destino al exterior. (COPCI, 2010, p. 29-30)

## **CAPÍTULO 2: La Empresa**

### **2.1 Análisis y situación de la empresa**

En el análisis y situación actual de ROLASA, se analizarán factores externos e internos que afectan a la empresa. En el análisis externo se utilizarán el modelo PEST, las cinco fuerzas de Porter, análisis situacional de la competencia, análisis situacional de los clientes para tener una mejor visión del entorno que afecta a la empresa. En el análisis interno, se analizarán las áreas de talento humano, de procesos, distribución, comercial y financiera.

Las empresas deben tener una dirección estratégica que seguir. Esto se obtiene a través de la misión y visión de la empresa. Este camino se genera junto a los valores de la empresa. Para elaborar los objetivos estratégicos se necesitan de estrategias que parten de un análisis de diversos factores que afectan la empresa. Este análisis se realiza a través de la matriz FODA.

#### **2.1.1 Misión de ROLASA**

Baena (2011) indica que la misión se trata “de una declaración clara y concisa que explica los motivos por los que existe la organización” (p. 102). La misión actual con la que cuenta ROLASA es:

Transportar carga respetando las leyes ecuatorianas e internacionales, normas de Seguridad BASC y seguridad física internacionales generando satisfacción y confianza en nuestros clientes y colaboradores siendo responsables, diligentes y agradables. Haciendo énfasis en nuestro eslogan “estamos donde usted nos necesite más rápido más seguro”.

### **2.1.2 Visión de ROLASA**

Sainz de Vicuña (2012) señala que la visión de la empresa es una expresión concisa de la manera en que se ve la empresa en el futuro, y responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? La visión de ROLASA es:

Ser la empresa con mayor reputación en responsabilidad y Seguridad BASC en el servicio de consolidación y/o desconsolidación de carga en el Ecuador, y expandir internacionalmente la marca.

### **2.1.3 Valores de ROLASA**

#### ***Honestidad.***

En ROLASA se promueve la verdad tanto para los empleados como para los clientes, de esta forma generan confianza y credibilidad a los clientes.

#### ***Seguridad.***

Se genera un vínculo de confianza entre el cliente y la empresa, asegurando a los clientes la satisfacción de sus necesidades.

#### ***Puntualidad.***

Se refiere a las entradas y salidas de oficina y de hora de almuerzo para los empleados, además de demostrar a los clientes la puntualidad en entregar información, proyectos y reuniones.

#### ***Calidad.***

Que los servicios dados por ROLASA sean eficientes y eficaces.

#### ***Responsabilidad.***

Para con los empleados el compromiso por parte de ROLASA es de dar estabilidad y condiciones laborales favorables. La responsabilidad social que tiene

la empresa con el medio ambiente ahorrando papel mediante facturación electrónica y digitalizando documentación.

## **2.2 Análisis externo**

En el análisis externo se realizarán el análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis situacional de la competencia y el análisis situacional de los clientes. En el análisis PEST, se tomarán en cuenta factores políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos que afectan al negocio. Así mismo, se analizarán las cinco fuerzas de Porter que afectan a la empresa, las cuales son la rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores, amenaza de entrada de nuevos competidores y amenaza de ingreso de productos sustitutos. Con el análisis externo, se podrá posteriormente determinar oportunidades y amenazas, que junto al análisis interno permitirán elaborar la matriz FODA.

### **2.2.1 Análisis PEST.**

El análisis PEST permite tener un panorama macro de las oportunidades y amenazas que afectan al negocio. Este análisis, varía dependiendo del lugar donde se desarrolle la empresa. Los factores que se analizan en el PEST son políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

#### ***2.2.1.1 Factor político-legal.***

ROLA Internacional depende de la Ley de Comercio Exterior (Ley de Comercio Exterior e Inversiones, 1997), la Ley de Aduanas (Ley Orgánica de Aduanas, 2007), Servicio de Rentas Internas (Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, 1997), Código Orgánico de Relaciones Laborales (Código

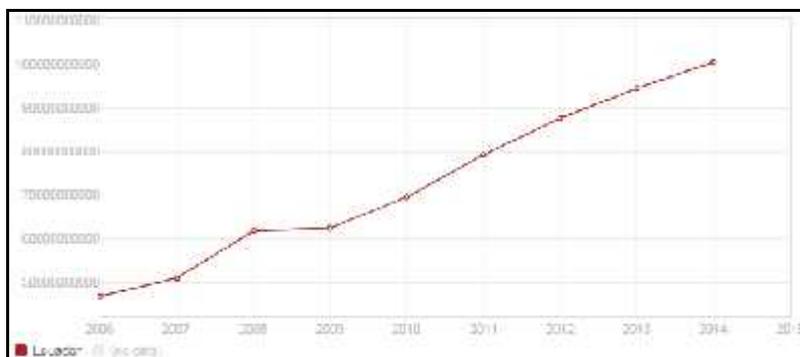
Orgánico de Relaciones Laborales, 2015), y de otras normas que afectan al negocio. Las estrategias enfocadas a la calidad de servicio deben regirse en base a las leyes del Ecuador, por lo que su desconocimiento es una amenaza para la empresa. El Gobierno nacional, ha demostrado un constante cambio en los términos legales. Por ejemplo, se añadieron aranceles por concepto de salvaguardia, el cual entró en vigencia el 11 de marzo de 2015, a productos importados que se produzcan en el Ecuador que no sean de vital importancia para el consumidor (Resolución 011-2015, 2015). Esta incertidumbre genera un freno a las inversiones internacionales, lo cual afecta a la empresa; ya que como empresa dedicada al comercio exterior lo que le interesa es que haya más dinamismo en el mercado ecuatoriano, para que fluyan productos entre los distintos países. Al frenar importaciones, se frenan los ingresos para la empresa, y esto se ve en el análisis financiero donde las ventas han disminuido y los clientes han bajado sus importaciones; sin embargo, se espera un aumento en las exportaciones. Este aumento en las exportaciones, deberá suplir el freno en las importaciones, para compensar la pérdida de ingresos por disminución de las mismas. En el plano político, existe mucha confrontación entre distintos sectores con el Gobierno, lo cual genera incertidumbre, ya que no se sabe con certeza que tanto puedan llegar a desequilibrar el Gobierno. Así mismo, como existe confrontación, también existe una gran satisfacción entre los productores ecuatorianos, tanto de productos primarios como diferenciados, por el apoyo que ha brindado el Gobierno, y por la propuesta de cambio de la matriz productiva. Estas medidas generan una mayor oportunidad de exportación, apoyadas por distintas instituciones del Estado, lo cual representa una gran oportunidad para la empresa para conseguir nuevos clientes.

### 2.2.1.2 Factor económico.

En el análisis de factores económicos se revisarán datos como el PIB que es el Producto Interno Bruto para tener una perspectiva de cómo está evolucionando la economía del país. También se analizarán factores como la inflación, desempleo, tasas de interés y balanza comercial.

#### 2.2.1.2.1 PIB.

El Producto Interno Bruto es un indicador que permite ver la competitividad de las empresas en un territorio determinado. Esta competitividad se ve reflejada en la producción de bienes y servicios generados en el país. El valor que mide esta producción viene expresado en dólares americanos que es la moneda que se utiliza en el Ecuador. El PIB es un indicador que permite ver de manera general como se encuentra la salud económica de un país. En la Figura 5 se muestra la evolución del PIB del año 2006 al 2014. En el año 2009, Ecuador tuvo un crecimiento mínimo del PIB. Esto fue debido a la crisis hipotecaria que hubo en Estados Unidos que afectó a todo el mundo, incluyendo a Ecuador; sin embargo, igual hubo crecimiento del PIB en ese año. En los años posteriores se ha visto crecimiento del PIB, sin embargo este crecimiento ha sido menor cada año siguiente.



**Figura 5.** Evolución del PIB del año 2006 al 2014.

Fuente: (Banco Mundial, 2015)

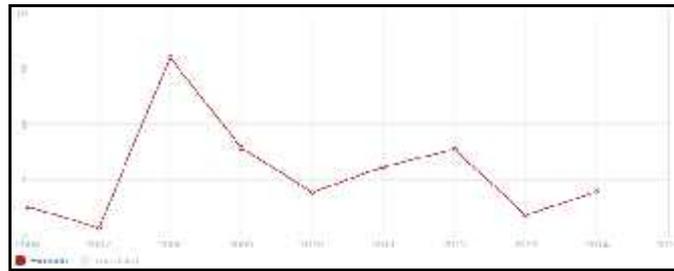
Las previsiones del Ministerio de Finanzas para inicios del 2015 eran de un crecimiento entre el 4% y 5%, lo cual es la tendencia de años anteriores. Sin embargo, el desplome del precio del petróleo, cambió estas previsiones, y para la fecha que se realizó este documento, octubre de 2015, se estima un crecimiento aproximado del 0.4%, según el Ministerio de Finanzas (Ecuadorinmediato, 2015).

#### *2.2.1.2.2 Inflación.*

La inflación es una medida de cuanto aumenta el precio los bienes y servicios que ofrece el país. Si existe una inflación muy elevada significa que los precios están a niveles elevados, lo cual genera un freno en el consumo y por ende repercute en el PIB. En cambio, una inflación muy baja, crea preocupación en los inversionistas, ya que no ven generación de riqueza, en un incremento de precios. Los factores que provocan el aumento o disminución de la inflación, son entre otros, la oferta y la demanda, ya que si existe una demanda muy alta, los precios tenderán a subir. Otro factor que influye son los costos de producción, ya que si un productor tiene precios más elevados de su materia prima, éste reflejará ese incremento en el precio final para no mermar sus ganancias. En este indicador también influye mucho la especulación de precios.

Según datos del Banco Central del Ecuador, la medición se la realiza a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).

En la Figura 6 se muestra la inflación medida en base al índice de precios al consumidor. Podemos observar que los niveles de inflación se han mantenido estables, con variaciones mínimas desde hace seis años, lo cual muestra en cierta parte una estabilidad económica.



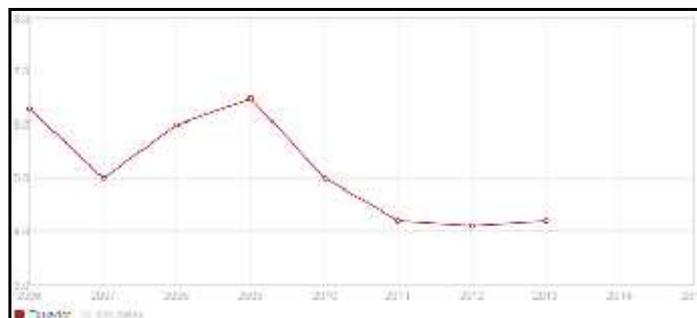
**Figura 6.** Inflación medida por el índice de precios al consumidor desde el 2006 hasta el 2014.

Fuente: (Banco Mundial, 2015)

#### 2.2.1.2.3 Tasa de desempleo.

La tasa de desempleo es una medida útil para medir la pobreza en un país. Si la tasa de desempleo aumenta, significa que hay más gente pobre en las calles. Si la tasa de desempleo baja, significa que hay más riqueza en el Ecuador, ya que existen más empresas que cada día contratan más gente, lo cual genera mayor dinamismo en la economía ecuatoriana.

En la Figura 7, se muestra la tasa de desempleo total, en relación a la Población activa total. Se puede observar una disminución de la tasa de desempleo a través de los años, lo cual significa que hay menos pobreza en el Ecuador, lo cual es una oportunidad para la empresa.



**Figura 7.** Tasa de desempleo total en relación a la población activa total.

Fuente: (Banco Mundial, 2015)

#### *2.2.1.2.4 Tasas de interés.*

Las tasas de interés son mecanismos que permiten manejar el consumo o el ahorro en un país. Existen tasas de interés activo y pasivo. La tasa de interés activa es la que el banco cobra al realizar un préstamo y la tasa de interés pasiva es la que el banco paga a sus clientes. A mayor tasa de interés pasivo se generará una tendencia a ahorrar por parte de las personas, debido a que será más atractiva la inversión por el interés que paga el banco. Si la tasa de interés activo es muy baja, las personas tenderán a solicitar préstamos para consumo. Si se analizan más a profundidad estos conceptos, es notorio que estas tasas de interés influyen directamente en la oferta y la demanda, lo cual provocará un cambio en los índices de inflación.

En la Figura 8 se puede observar que la tasa de interés activa ha disminuido, lo cual significa que los bancos cobran menos interés por los préstamos, lo cual generará mayor consumo. En cambio, la tasa de interés pasiva ha aumentado, lo cual genera también un mayor incentivo para el ahorro. Como se puede observar la brecha entre tasa de interés activa y pasiva se redujo en este periodo. Esta diferencia entre tasa activa y pasiva se la conoce como margen de intermediación. En las dos tablas, se puede observar que en marzo de 2015 se tiene un margen de intermediación del 2%. Esto significa una mayor eficiencia en la gestión de los bancos para obtener rentabilidad. Esta baja brecha entre estos dos intereses representa una gran oportunidad para la empresa, ya que tiene menos intereses para préstamos de inversión, y obtiene buenos intereses por su dinero en la banca. Sin embargo, debido a la crisis petrolera mundial, los bancos son muy cautelosos en otorgar créditos, y producen muchas trabas al solicitar alguno.

Activa		Pasiva	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	7.31 %	Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %	Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	7.64 %	Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	8.19 %	Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	8.13 %	Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	8.34 %	Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	7.86 %	Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	8.16 %	Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	8.21 %	Julio-30-2014	4.90 %
Junio-30-2014	8.19 %	Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %	Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	8.17 %	Abril-30-2014	4.50 %
Marzo-31-2014	8.17 %	Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	8.17 %	Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	8.17 %	Enero-31-2014	4.50 %
Diciembre-31-2013	8.17 %	Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	8.17 %	Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	8.17 %	Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	8.17 %	Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	8.17 %	Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	8.17 %	Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	8.17 %	Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	8.17 %	Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	8.17 %	Abril-30-2013	4.53 %

**Figura 8.** Tasas activas y pasivas desde abril de 2013 hasta marzo de 2015.

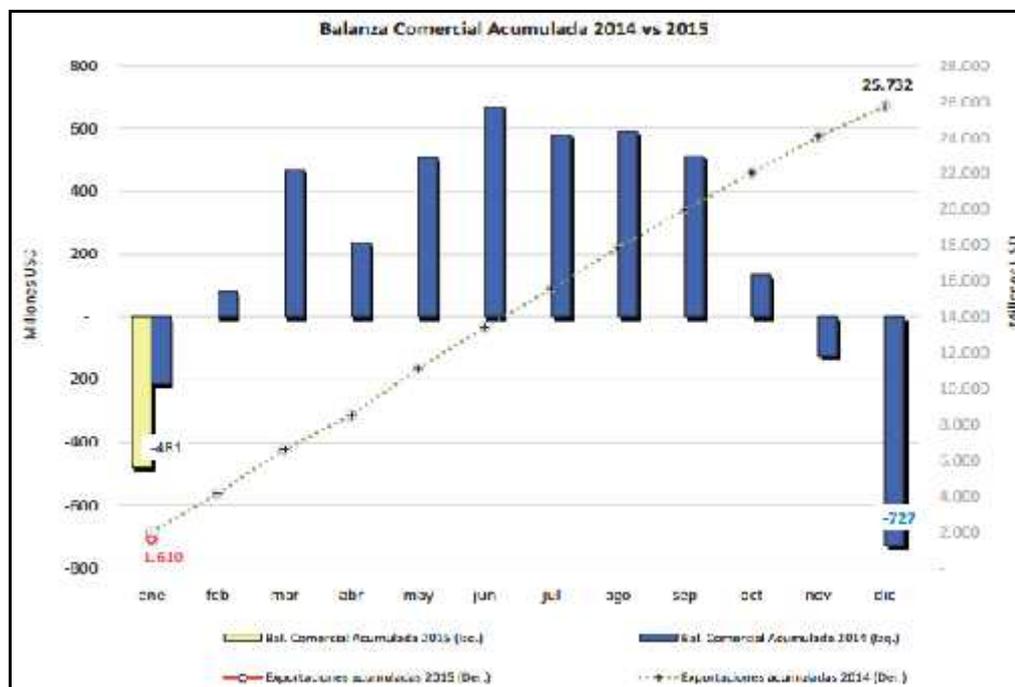
Fuente: (Banco Central del Ecuador - BCE, 2015)

#### 2.2.1.2.5 Balanza comercial.

La balanza comercial indica la relación que existe entre exportaciones e importaciones. Cuando las exportaciones son mayores a las importaciones, se genera una balanza comercial positiva, lo cual significa que ingresa dinero al país. En cambio, cuando las importaciones superan a las exportaciones, significa que sale más dinero que el que entra en el país, lo cual genera problemas económicos en el país. En el análisis de la balanza comercial, se suele separar la balanza comercial petrolera y la no petrolera; esto, es debido a que Ecuador es un país que exporta mucho petróleo y esto puede crear una distorsión de los datos de otros productos no petroleros.

En la figura se puede observar la balanza comercial acumulada. Se observa que el país tiene una balanza comercial negativa, a pesar que se incluye el petróleo

en los datos. Esto significa que está saliendo dinero del país. Debido a estas circunstancias, el Gobierno aplicó aranceles sobre muchos productos importados, con la finalidad de tener una balanza comercial positiva.

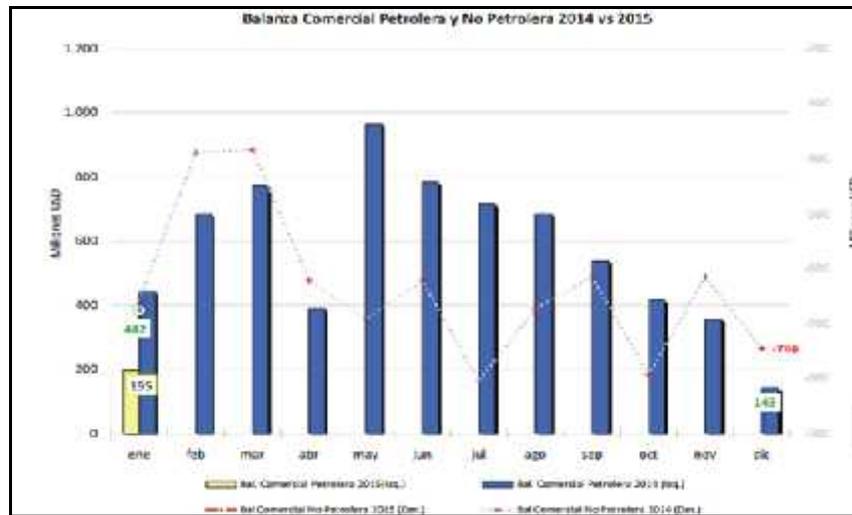


**Figura 9.** Balanza comercial acumulada 2014 vs 2015.

Fuente: (BCE, 2015)

En la siguiente figura se diferencian las balanzas comerciales petroleras y no petroleras. En este gráfico se puede observar una disminución de la balanza comercial petrolera, pero sin embargo sigue siendo positiva. En cambio, en la balanza comercial no petrolera se pueden observar variaciones, pero siempre como una balanza negativa. Esto significa que Ecuador está importando más de lo que exporta, lo cual significa menos dólares para el país. Esto representa una amenaza para la empresa, ya que no se encuentra en un país donde exista un comercio exterior muy dinámico. A pesar de que se incentiva las exportaciones, se

frena las importaciones, lo cual es un gran problema para la empresa, ya que traer productos del exterior de manera eficiente es una de sus propuestas de valor.



**Figura 10.** Balanza comercial petrolera y no petrolera 2014 vs 2015.

Fuente: (BCE, 2015)

La aplicación de salvaguardias ha generado un gran impacto en las ventas de la empresa, ya que los clientes no generan los ingresos que en años anteriores; el impuesto a la salida de divisas y a los consumos especiales ha frenado la importación de muchas subpartidas por lo que este factor se considera una amenaza muy grave para la empresa, que se contrasta con la oportunidad que existe por el aumento de exportaciones; sin embargo, ROLASA solo tiene un cliente de exportación y la afectación por concepto de importaciones es muy alta.

### **2.2.1.3 Factor socio-cultural.**

La sociedad ecuatoriana es exigente con sus derechos laborales. Desde muchos años atrás, las empresas han tenido que lidiar con los sindicatos de trabajadores. Estos sindicatos, eran negociadores de la masa de trabajadores para con la empresa. Muchas veces el poder de los sindicatos era tan alto, que generaba un grave problema administrativo, ya que cada decisión gerencial, debía ser aprobada por el sindicato de trabajadores. Actualmente esto está más regulado y

los trabajadores se amparan en el Ministerio de Relaciones Laborales (Código Orgánico de Relaciones Laborales, 2015). La empresa debe tener muy en cuenta los derechos de sus trabajadores, y cumplirlos a cabalidad, ya que las personas saben que tienen organismos que las respaldan y se aprovechan de ello con absoluta legitimidad. Si no se cuenta con procesos que aseguren un excelente clima laboral y cumplimiento de obligaciones con los trabajadores, este factor social se convierte en una amenaza para la empresa, la cual puede llegar a costar mucho dinero. Si se desea obtener una excelente calidad en el servicio se deben cumplir las obligaciones laborales para satisfacer y motivar a los empleados para que cumplan a cabalidad sus funciones; estos al ser la cara de la empresa con los clientes deben mostrar empatía y profesionalismo, lo cual puede ser afectado si no se cumplen las leyes que los amparan.

Otro factor social que afecta a la empresa, es la alta rotación que existe en las empresas ecuatorianas. Actualmente la generación de los millenials, es una generación que siempre anda en búsqueda de cosas nuevas. En las empresas no basta con ofrecer un paquete remunerativo atractivo, sino que también se debe ofrecer un plan de carrera y un excelente clima laboral. Esta es una amenaza para la empresa, ya que la rotación genera un gasto irrecuperable.

#### ***2.2.1.4 Factor tecnológico.***

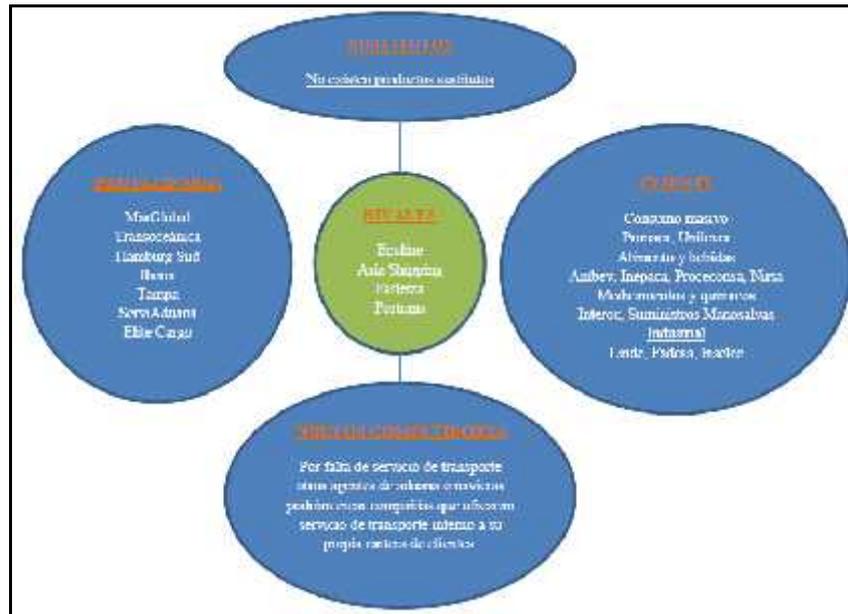
El factor tecnológico en las empresas modernas es un gran aliado para la propuesta de valor. Poseer una plataforma tecnológica, permite obtener información crítica en tiempos reales, además permite fácilmente comparar indicadores de distinta índole para resolver problemas. Por medio de un software se pueden vigilar todos los procesos de manera real y permanente, y no se perderá tiempo valioso en buscar en archivos físicos, información del negocio. La empresa

tiene alta dependencia de sus proveedores tecnológicos y el sistema que posee no está enlazado con la web, por lo cual se convierte en una gran amenaza para la empresa la ventaja de algunos de sus competidores que si tienen enlazados sus sistemas.

Desde el año 2012, se implementó en el Ecuador el sistema Ecuapass, el cual facilita las operaciones entre las empresas de comercio exterior y la aduana. Este fue un gran avance, ya que se sustituye el uso de papel, generando mejores tiempos en los procesos entre aduana y empresa. También en el año 2015, empezó a regir la facturación electrónica, la cual es una medida que vuelve más eficiente el proceso de facturación, y además posee un alto valor ecológico debido a la sustitución del papel, por un medio electrónico. La empresa no ha aprovechado la facturación electrónica y recién se encuentra en la adquisición de un módulo del sistema informático para que realice esta acción.

### **2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**

El análisis de Porter está compuesto por cinco fuerzas que lo rigen, que son amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de sustitutos y rivalidad entre competidores existentes (Porter, 1979). Este modelo permite analizar con detalle el sector donde compite la empresa. Existen fuerzas competitivas en las que debe predecirse su comportamiento para elaborar escenarios, y así contrarrestar las amenazas y aprovechar oportunidades detectadas. La identificación de barreras de entrada y salida, la detección de sustitutos ocultos, y la retaliación de la competencia permitirán obtener ventaja competitiva. En la Figura 11 se pueden observar las distintas empresas que compiten con ROLASA, además de los principales clientes y proveedores.



**Figura 11.** Clientes, proveedores y competencia de ROLASA.

### ***2.2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.***

Los nuevos entrantes traen consigo un gran deseo por ganar participación de mercado, y eso ocasiona una presión en precios, costos y el ritmo de inversión necesario para competir (Porter, 2008). Porter señaló que cuando la amenaza de entrantes es muy grande, limita la ganancia de la empresa y recomendó mantener los precios bajos o incentivar la inversión para persuadir a los nuevos competidores. La amenaza de nuevos entrantes depende de las barreras de entrada y de la reacción que los nuevos competidores estiman de las empresas ya posicionadas.

En la industria de comercio exterior donde se encuentra ROLASA compitiendo, existen algunas barreras de entrada para nuevos competidores, que se detallan a continuación:

ROLASA tiene como proveedor a la empresa Serviaduanas, desde hace más de doce años, la cual presta el servicio de agentes afianzados aduaneros con

precios especiales sumamente bajos, con respecto a los brindados a la competencia.

ROLASA cuenta con certificación BASC (BASC, s.f.), SGS (SGS, s.f.), Cotecna (COTECNA, s.f.), adicional pertenece a la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional, ASEACI y a la Cámara Ecuatoriano Americana de Comercio, AMCHAM, la cual le da credibilidad ante las empresas fuertes, ya que es un requisito necesario para poder entablar relaciones comerciales con ellos, además trabaja desde hace muchos años con clientes fuertes tales como: Pronaca, Nirsa, Almacenes Boyacá, Indurama, Juan Marcet, entre otros.

Los clientes tienen el poder de cambiarse de proveedor sin ningún inconveniente, salvo que los proveedores de los clientes le pidan la formalidad de llenar documentación para este cambio, lo cual causa una pequeña barrera a los clientes.

La empresa ROLASA da a sus clientes top el servicio de crédito hasta noventa días, que cuentan desde el momento que tenga el cliente la mercadería en sus bodegas, esto le permite tener mayor posibilidades de ventas, y a sus clientes contar con una empresa solvente que les de esos días de crédito.

Para iniciar el negocio en comercio exterior como consolidadora de carga se necesita dejar una garantía en el banco que actualmente es de 17.700 dólares americanos, la cual se incrementa anualmente en un 5% aproximadamente.

El 90% de la carga de ROLASA es marítima por lo cual, el sitio en el que se encuentran las sus oficinas es estratégicamente óptimo, debido a su cercanía a las zonas portuarias, las mismas que se encuentran ubicadas en el sector sur de la ciudad de Guayaquil.

Respecto a la imagen empresarial, están dentro de las diez mejores empresas reconocidas a nivel de consolidadora, según la Asociación ASEACI, lo cual le da un valor agregado ante los clientes teniendo un excelente posicionamiento de marca, ROLASA tiene más de quince años en el negocio de comercio exterior con una vasta experiencia en el campo. ROLASA tiene una licencia que le otorga la aduana como consolidadora de carga, la misma se debe renovar cada año mediante una garantía, esta es una barrera para los nuevos competidores ya que la garantía es alta, y a los pequeños competidores les costará por el tema de liquidez. El gobierno dispuso restricciones a las consolidadoras ya que deben de regularizar en aduana a sus agentes de carga en el exterior, debido a estas restricciones a los nuevos competidores se les complica el ingreso al negocio de comercio exterior.

#### ***2.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.***

Porter (2008), señala que proveedores muy poderosos aumentan su valor colocando precios altos, limitando su calidad y servicios, o variando los costos de la industria a la que proveen. El poder de negociación de los proveedores es alto, si estos están muy concentrados en comparación a los clientes, si la rentabilidad de ese grupo de proveedores no depende exclusivamente de esa industria, si los proveedores tienen productos o servicios muy diferenciados, si no existen productos o servicios sustitutos y si la rentabilidad de los participantes de la industria es muy alto que induzcan a los proveedores a entrar en el negocio.

Existen empresas como MSC Mediterranean Shipping Company, Transoceánica, Marglobal las cual son agencias navieras y su función principal es prestar el servicio de embarque de contenedores a sus buques, estas empresas han visto una oportunidad de negocio y se han integrado hacia adelante pasando de ser

proveedor a cliente prestando el servicio de llenado de contenedores, es una amenaza fuerte para ROLASA debido a que sus buques están por todo el mundo y cuentan con una gran infraestructura por ende pueden bajar sus costos y dar un valor más económico a los clientes.

ROLASA tiene como proveedor tecnológico a la empresa CompuSystem que le maneja el sistema administrativo, contable, correos electrónicos, seguridades de la información y todo lo relacionado al área de Tecnologías de la Información, además al proveedor Punto Net que provee el internet, estas empresas tienen el poder de negociación ya que para el óptimo funcionamiento de los procesos en la cadena de valor depende de los sistemas informáticos e internet para el uso del sistema interno y del sistema Ecuapass. Es muy complicado que ROLASA cambie de proveedor de Internet ya que la empresa maneja información las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Si se cambia de proveedor de Internet, se demorará aproximadamente tres días en interconectar el sistema y las máquinas al Internet, lo cual significará cuantiosas pérdidas para la empresa, y la pérdida de muchos clientes. ROLASA cuenta con un ancho de banda mínimo de 4MB para el departamento de operaciones debido a que el sistema Ecuapass requiere de ese ancho de banda para su funcionamiento correcto.

En cuanto a las navieras se tiene varias opciones, por ende el poder de negociación lo tiene la empresa para seleccionar con que naviera desea trabajar, pero en cambio las líneas navieras son las que deciden donde llegan las cargas de ROLASA y de las consolidadoras en general, estas bodegas pueden ser: Contecon, Inarpi, Naportec y Fertisa, por lo tanto, una vez seleccionada la naviera por parte de ROLASA, ellos deciden a que bodega enviar y en ese momento tienen el poder de negociación.

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

Porter (2008) indica que los clientes capturan mayor valor forzando a bajar los precios, demandando una mejor calidad y servicio, muchas veces con un mayor costo, y haciendo jugar a los proveedores unos contra otros, a costa de su rentabilidad. El poder de negociación de los clientes aumenta si hay algunos clientes que tienen un gran nivel de compras, este poder es más fuerte si la empresa posee costos fijos elevados y costos marginales bajos. Esto induce a atraer clientes con guerra de precios, ya que los costos fijos inducen a utilizar toda la capacidad de la empresa. El poder también aumenta cuando los productos no son diferenciados y son más bien estandarizados, en este caso, los clientes pueden cambiar de proveedor de manera rápida. El bajo costo de cambiarse de proveedor es también motivo para aumentar el poder de los clientes. El poder también aumenta cuando los clientes, se dan cuenta que sus proveedores son muy rentables y tienen la capacidad para poder integrarse hacia atrás. La sensibilidad en el precio de parte de los clientes influye en el poder de negociación, y esta sensibilidad se genera cuando un producto representa una pequeña parte de la estructura de costos, cuando el grupo de compradores tiene un bajo nivel monetario o su rentabilidad es pequeña, cuando la calidad de los productos o servicios ofrecidos por los clientes es ligeramente afectado, cuando el producto o servicio se paga a sí mismo, ya sea mejorando el rendimiento o reduciendo mano de obra, materiales, entre otros.

El cliente en un 80% aproximadamente, tiene el poder de negociación ya que actualmente existe una guerra de precios, y el cliente tiene varias opciones para decidirse. ROLASA tiene como fortaleza la consolidada de carga en el puerto de Miami, España, Italia, Alemania y Brasil debido a que pueden reducir costos

ya que sus agentes tienen buenas tarifas en esos sitios, la mayoría de sus clientes importan desde esos puertos por lo tanto pueden armar o llenar un consolidado y de esa forma bajan los costos. Además en Miami, ROLASA tiene una sucursal donde tienen su propia infraestructura y bodega y es donde más pueden reducir costos llenando un consolidado y dando buenos precios a los clientes.

#### ***2.2.2.4 Amenaza de sustitutos.***

Los sustitutos son productos o servicios que realizan la misma función o al menos similar, que otros, pero bajo un enfoque distinto. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, genera un límite a los precios. La rentabilidad es afectada si la empresa no genera estrategias para diferenciarse lo suficiente de los sustitutos, ya sea en calidad de servicio, marketing, rendimiento, entre otros. La amenaza de sustitutos es alta si los sustitutos tienen una relación calidad-precio relativamente buena con los servicios de la empresa y si el costo de cambiarse al sustituto es bajo.

En cuanto a los sustitutos de ROLASA, no existen como tal, sin embargo los Courier se encargan de traer mercadería a los clientes mediante cargas pequeñas y de un peso limitado, son de fácil acceso a los clientes y el público en general puede acceder a este servicio. Además es más económico por el flete aéreo y por los gastos locales como nacionalización, manejo, documentación. A pesar de ser un aparente sustituto los clientes de ROLASA importan en grandes cantidades por lo que no usan el sistema de Courier.

### ***2.2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes.***

Porter (2008) señala algunas formas en que se demuestra la rivalidad entre competidores, como por ejemplo, descuentos de precios, nuevos productos o servicios, campañas publicitarias, y mejoramiento de servicios. Una alta rivalidad hará que una industria sea menos atractiva. La rentabilidad puede ser afectada por la intensidad de esta rivalidad y por las bases en que se compite. La intensidad de la rivalidad es mayor si hay muchos competidores o si son aproximadamente iguales en tamaño y poder, si el crecimiento de la industria es lento, y si los rivales están comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes

Existe una fuerte rivalidad entre los competidores ya que el tema de precios es esencial en el negocio y los clientes priorizan los mismos. Muchas empresas afectan sus costos para bajar el precio al cliente y por volumen recuperar en algo sus márgenes de utilidad. Existen actualmente más de 130 consolidadoras de carga.

### **2.2.3 Análisis situacional: Competencia.**

Se han analizado tres competidores directos de ROLASA: Saco Shipping, MSL y ECULINE, y se ha llegado a las siguientes conclusiones, gracias a la observación y a las entrevistas realizadas a personal de ROLASA y profesionales de comercio exterior.

#### **Empresa Saco Shipping.**

##### ***Fortaleza.***

Consolidados en todo el mundo, servicios propios, red amplia de agentes que aportan con cargas CIF para armar consolidados semanales.

***Debilidades.***

Personal no entrega información correcta ni a tiempo en muchas ocasiones.

***Política de precios.***

Cambiante.

***Estrategias comerciales.***

Promociones agresivas.

***Tecnología.***

Sistema de formatos digitales para BLS y CAS.

***Posicionamiento.***

Alto.

***Postventa.***

Alto, asesores de venta se comunican con el cliente para ver si el servicio ofrecido llenó sus expectativas.

**Empresa Msl*****Fortaleza.***

Consolidados en todo el mundo, servicios propios, red amplia de agentes que aportan con cargas CIF para armar consolidados semanales.

***Debilidades.***

Falta de profesionalismo de sus asesores, persuaden a los clientes con mucho romanticismo.

***Política de precios.***

Cambiante.

***Estrategias comerciales.***

Promociones agresivas.

***Tecnología.***

No tiene un sistema de información gerencial.

***Posicionamiento.***

Medio, se diferencian por precio.

***Postventa.***

Bajo, no hay retroalimentación del servicio.

**Empresa Eculine*****Fortaleza.***

Consolidados en la mayoría de los países, no todos. Amplia red de agentes que aportan con cargas CIF para armar consolidados semanales. Profesionalismo en su personal, altamente capacitado y bien organizado.

***Debilidades.***

No responden con mucha rapidez al cliente.

***Política de precios.***

Fija, cumplen lo que cotizan.

***Estrategias comerciales.***

Ofrecen precio justo, de acuerdo a la temporada.

***Tecnología.***

Alta, cuentan con página web donde proveen toda la información al cliente como tarifas e itinerarios, salidas y llegadas de buques, tracking, etc. Cuentan con un sistema de información gerencial.

***Posicionamiento.***

Alto.

### *Postventa.*

Alto, constante búsqueda de satisfacción del cliente, los invitan a cenas para dialogar sobre mejoras en el servicio.

#### **2.2.4 Análisis situacional: Clientes.**

Los clientes que han generado más ingresos a ROLASA desde enero hasta noviembre de 2015 son PRONACA e IDUGLOB con el 73.15% de las ventas, superando los 3 millones de dólares entre ambas, según reportes internos de la empresa. A PRONACA principalmente se le brinda el servicio de transporte interno, el cual es tercerizado, por lo que se considera una amenaza muy alta para la empresa y a INDUGLOB se le brinda todos los servicios que ofrece ROLASA. El restante 26.85% se distribuye entre los 560 clientes de la empresa. De los 560 clientes, 111 clientes que significan el 19,8% del total, superan los 10.000 dólares cada uno, desde enero hasta noviembre de 2015.

Según el Banco Mundial, Ecuador importa en bienes y servicios alrededor del 30.7% del PIB (Banco Mundial, 2015). Esto significa más de 30 mil millones de dólares. Si se toma en cuenta que el fuerte de ROLASA son las importaciones, y la facturación bordea los 7 millones de dólares anuales, existe una gran oportunidad para ampliar la cartera de clientes.

Los clientes tienen una amplia oferta de consolidadoras de carga, por lo que existe una guerra de precios en el mercado. En este sentido, ROLASA ofrece precios muy competitivos en relación a las demás consolidadoras. Debido a esta situación, los clientes tienen mucho poder de negociación y se ven motivados en su decisión de compra por el servicio, precio y reputación de la empresa.

## **2.3 Análisis interno**

En el análisis interno, se realizará una reseña de la empresa, sus reconocimientos y certificaciones, su estructura orgánica, el flujo de procesos en las operaciones de comercio exterior, los servicios que ofrece ROLASA, las funciones de los empleados y el análisis de satisfacción del talento humano. Con esta información se logrará determinar la situación actual de la empresa en su estructura interna y así poder identificar fortalezas y debilidades que permitan elaborar la matriz FODA.

### **2.3.1 Historia de ROLASA.**

ROLA Internacional S.A. se constituyó el 14 de enero de 1999, con la finalidad de brindar asesoramiento y gestión en el área de importaciones y exportaciones. La organización es liderada por el Sr. José Díaz Martillo, con amplia experiencia en el sector del comercio exterior. Dentro de sus actividades están la coordinación de transporte internacional de carga suelta, consolidación y desconsolidación, importaciones aéreas y marítimas, embarques aéreos y marítimos entre terceros países, embarques multimodales (trayecto internacional más trayecto nacional), servicios conexos al transporte internacional de mercancías, elaboración y liberación de documentos de embarque, control, seguimiento, aviso de recibo y despacho de carga y sus respectivos documentos, asesoría en alternativa de rutas, transporte de contenedores y cargas especiales, desconsolidación de carga en puertos y aeropuertos, recogida y recibo de mercancías para su despacho. Actualmente cuenta con oficina principal en la ciudad de Guayaquil y sucursales en las ciudades de Quito y Cuenca, además a inicios de 2015 abrió una filial en los Estados Unidos, en el estado de Miami.



### 2.3.4 Cadena de valor.

La cadena de valor de ROLASA se logró establecer mediante la observación de sus procesos y la entrevista a colaboradores de la empresa. A continuación se muestra la cadena de valor de la organización:

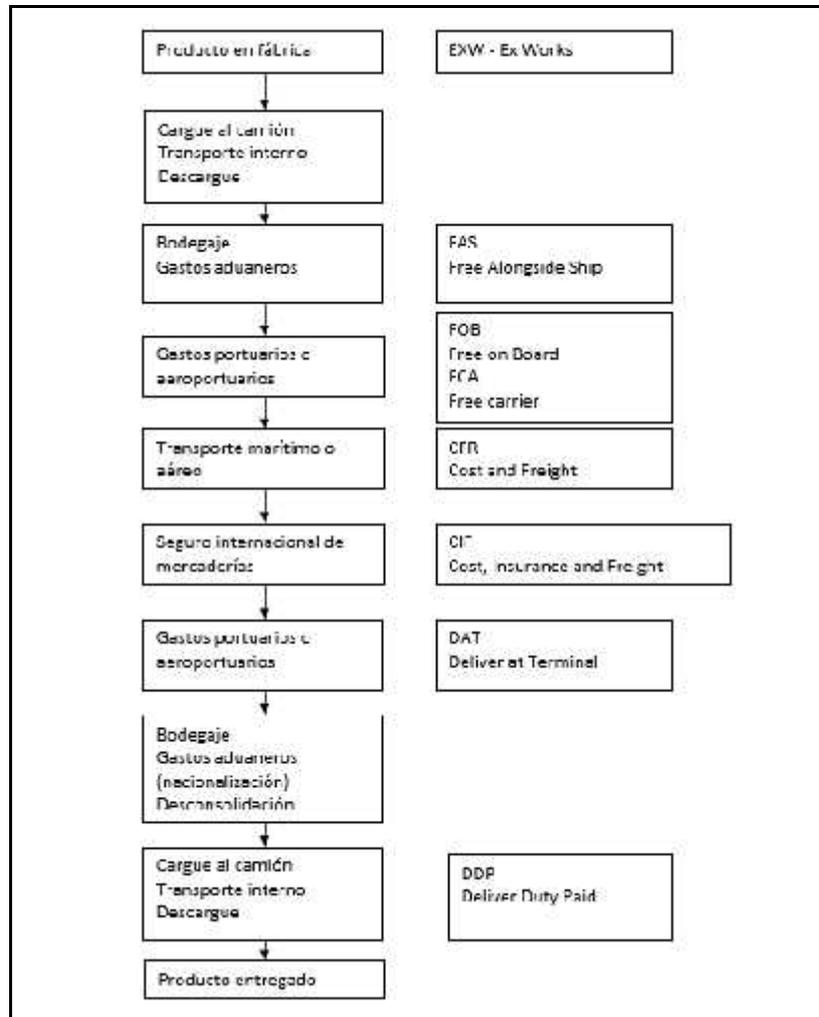


**Figura 13.** Cadena de valor de la empresa ROLASA.

### 2.3.5 Flujo de procesos en comercio exterior.

En el comercio exterior existen diversos términos para definir todo el proceso que se sigue para importar o exportar una mercadería. En este flujo de procesos entran en juego unos términos muy importantes y reconocidos en el comercio internacional como son los INCOTERMS. Estos términos son básicos al momento de una negociación internacional, ya que permitirá delinear el alcance de responsabilidades y riesgos. Además servirá para poder ofrecer los servicios de comercio exterior, ya que es un lenguaje reconocido en todo el mundo. Estos términos muestran claramente la ubicación del producto en todo el proceso de transporte y logística. Desde que está en las bodegas del exportador, pasando por los muelles y aeropuertos, hasta llegar a las bodegas del importador, cada ubicación principal tiene su incoterm y la firma del contrato está regida en base a estos términos internacionales. A continuación se presenta un resumen del proceso

de una operación de comercio exterior desde las bodegas de una empresa a las bodegas de otra empresa.



**Figura 14.** Flujo de proceso de comercio exterior.

### 2.3.6 Servicios ofrecidos.

Para una importación que es el servicio que ofrece ROLASA, ya que exportación solo la brinda a una empresa, se realizan los siguientes servicios:

#### *Transportación interna.*

Cargue al camión, transporte interno y descargue en origen, el cual es realizado por un agente internacional que son socios estratégicos de ROLASA. El descargue se realiza en las bodegas de los agentes internacionales.

*Bodegaje internacional.*

Los agentes internacionales no cobran por el bodegaje a ROLASA, y ROLASA tampoco se lo factura a los clientes.

*Gastos aduaneros en origen.*

Los realiza un agente aduanero en el país de origen, y es monitoreado por el agente internacional. Se realizan todos los trámites de aduana. Si el cliente desea algún operador en particular, ROLASA paga a ese agente y se cobra una comisión por el pago.

*Consolidación de carga.*

Se agrupan las cargas y se las consolida en el contenedor.

*Gastos portuarios o aeroportuarios en origen.*

Son los gastos por pesar la carga, por el servicio ofrecido en el puerto o aeropuerto, y por el traslado del contenedor de bodega a puerto o aeropuerto. ROLASA paga al agente internacional que gestiona este servicio y le cobra con recargo al cliente.

*Transporte marítimo o aéreo.*

Son los valores que ROLASA cancela a la línea naviera o a la aerolínea por el transporte de la carga, los cuales tienen un recargo para el cliente.

*Seguro Internacional de Mercaderías.*

Este seguro por lo general corre a cargo del cliente, pero si el cliente desea que ROLASA le haga este trámite, se le cobra una comisión.

*Gastos portuarios o aeroportuarios en destino.*

Gastos que paga ROLASA por el servicio del terminal de destino, los cuales se recargan al cliente.

*Bodegaje, gastos aduaneros y desconsolidación.*

El agente de aduana se encarga de todos los trámites aduaneros y se le cobra un recargo al cliente. Aquí se genera la liquidación, que incluye los impuestos, los cuales deberán ser cancelados por el cliente para que le den el pase-puerta, el cual es el turno para retirar su mercadería de las bodegas del terminal. En el proceso de nacionalización se procede a desconsolidar la carga, en la cual siempre está presente un delegado de ROLASA.

En el caso de exportaciones se realizan las mismas operaciones, con la diferencia de que al final de la cadena de valor los servicios se los ofrece el agente internacional que opera en el país de destino. ROLASA cuenta con agentes internacionales en los cinco continentes del mundo. Actualmente ROLASA solo cuenta con exportaciones hacia Chile, las cuales las realiza como agente internacional de International Line.

**2.3.7 Servicios adicionales.**

*El pago del 5% por el Impuesto a la Salida de Divisas.*

Al momento de cancelar al agente internacional, se los cobra al cliente, al momento de entregar la carga.

*Crédito.*

Crédito después de un análisis del perfil del cliente. Todos los gastos los asume ROLASA, y no cobra interés por el crédito otorgado. El máximo plazo de crédito es de 90 días para clientes especiales como PRONACA.

*Retiqueteo de Carga.*

Es el servicio de etiquetar la carga, cuando esta viene sin etiqueta o con etiqueta en mal estado.

*Elaboración de AISV.*

Es el ingreso de la información para la autorización de la entrada y salida de vehículos.

*Inspección Antinarcoáticos.*

Es el servicio que se cobra cuando uno de los delegados de ROLASA se encuentra presente en la inspección por parte de Antinarcoáticos.

*Hazardous Fee.*

Es el servicio de documentación por carga peligrosa.

*Consolidación de facturas.*

Es el servicio por la unión de varias facturas en una sola.

*Reembolso.*

Es la recuperación del valor pagado a un cliente. ROLASA cancela por adelantado el servicio de bodegaje, y no cobra recargo por el mismo. Esto sucede en casos que el cliente demore mucho tiempo en pagar la liquidación.

*Re-Packing.*

Es embalar la carga de acuerdo a las instrucciones del cliente.

*Overdimension.*

Es el costo extra por la sobredimensión de la carga. Este valor lo asume ROLASA y lo cobra después con un recargo.

*ISPS.*

Es el servicio del código de seguridad portuaria.

### **2.3.8 Funciones en la actualidad.**

El personal de ROLASA en la actualidad cuenta con funciones obsoletas las cuales no están apegadas a la realidad, no existe una formalidad al respecto y varias personas hacen el mismo trabajo a la vez. Los vendedores se dedican a dar seguimiento a los clientes actuales. Tanto operaciones, como ventas e incluso el gerente general se encargan de conseguir nuevos clientes, por lo que no existe claridad en la funciones. El departamento de operaciones, es el que debe manejar los procesos luego del cierre de venta con un cliente, sin embargo, esto no siempre se da, y muchas veces el vendedor debe hacer este tipo de actividades. La recepcionista factura, atiende reclamos de clientes y ayuda en todo tipo de actividades que no corresponden a su puesto. La desorganización que existe dentro de la empresa genera en muchas ocasiones un mal servicio al cliente, y demoras en los tiempos de entrega. Debido a esto, resulta necesaria la actualización de funciones y en algunos casos la creación de las mismas, para que cada colaborador tenga claramente definido su rol dentro de la empresa. A continuación detallamos las funciones actuales del personal de la empresa:

**Puesto:** Presidente.

**Reporta a:** Nadie.

**Funciones:**

Dirigir al Departamento Comercial.

Realizar viajes una vez por semana a las ciudades de Quito y Cuenca.

Hacer cumplir la misión y visión de la Empresa.

Planificar y desarrollar estrategias comerciales para el ingreso de mercados del exterior.

Realizar viaje a la oficina de Miami – Estados Unidos cada dos meses.

Firmar cheques tanto a proveedores por cuentas por pagar, empleados y cualquier cheque que deba salir de la empresa.

Presidir la Junta directiva y la Representación legal de la Empresa.

Dirigir las labores de sus subordinados.

Realizar venta a clientes potenciales.

**Puesto:** Gerente General

**Reporta a:** Presidente.

**Funciones:**

Mantener contacto con todos los departamentos de ROLASA involucrados en la cadena de valor.

Capacitar a todos sus asesores comerciales

Firmar cheques en ausencia del Presidente.

Administrar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Conseguir nuevos clientes.

Realizar seguimiento a los clientes por los servicios prestados.

**Puesto:** Jefe de Sistemas.

**Reporta a:** Presidente.

**Funciones:**

Determinar normas y procedimientos de uso de la tecnología.

Actualizar los programas usados por la organización.

Respaldar la información de la empresa.

Capacitar a los usuarios en el uso del sistema administrativo y contable.

Instalar y configurar equipos de cómputo.

Verificar la disponibilidad de recursos técnicos en la organización.

Elaborar informes de mantenimiento para la presidencia.

Vigilar el mantenimiento de los sistemas.

Velar por el buen uso de las herramientas tecnológicas en la organización.

Asesorar a la presidencia en el área de sistemas.

**Puesto:** Jefatura comercial.

**Reporta a:** Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Capacitar a todos sus asesores comerciales.

Conseguir nuevos clientes.

Realizar seguimiento a los clientes por los servicios prestados.

Elaborar y alimentar información de los clientes.

Realizar gestiones de cobranza al cliente.

Contactar a clientes por referencias e investigación.

Elaborar cotizaciones al cliente.

Realizar el postventa a sus clientes top.

**Puesto:** Asesor comercial

**Reporta a:** Jefatura Comercial

**Funciones:**

Conseguir nuevos clientes.

Verificar documentación del cliente.

Realizar gestiones de cobranza al cliente.

Realizar seguimiento a los clientes por los servicios prestados.

Elaborar documentación operativa del cliente.

Contactar a los clientes.

Asesorar a los clientes.

Vender los servicios al cliente.

**Puesto:** Financiero – Contador.

**Reporta a:** Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Presentar balances a la Súper de Compañía, Presidencia y Gerente Guayaquil.

Ingresar comprobantes diarios.

Firmar documentos autorizados para las entidades de control.

Verificar y depurar cuentas contables.

Revisar y firmar conciliaciones bancarias.

Elaborar y presentar información tributaria.

Contabilizar los movimientos de bancos, facturación y cuentas por cobrar.

**Puesto:** Asistente Contable.

**Reporta a:** Financiero – Contador.

**Funciones:**

Ingresar comprobantes

Verificar información física y compararla con lo ingresado al sistema.

Elaborar las conciliaciones bancarias.

Elaborar cuadro de compras y ventas para subirla al SRI como anexos transaccionales.

Ingresar información al sistema del SRI.

Revisar información de retenciones ingresadas al SRI y compara con el sistema.

**Puesto:** Jefe Financiero - Talento Humano – Administrativo.

**Reporta a:** Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Elaborar la nómina de pago a empleados.

Realizar la transferencia bancaria relacionada a pagos.

Realizar el pago de sueldos.

Elaborar las guías de remisión para la empresa Pronaca.

Solicitar cotizaciones para la compra de algún bien o servicio.

Aprobar compras.

Controlar y supervisar al personal.

Realizar la contratación de un empleado con aprobación del Presidente.

Elaborar los cheques.

Entregar los cheques.

Elaborar las cuentas por pagar.

Coordinar con los transportistas la entrega de carga a la empresa PRONACA.

**Puesto:** Mensajero.

**Reporta a:** Talento humano.

**Funciones:**

Realizar labores de mensajería.

Tramitar permisos de importación.

Realizar depósitos en los diferentes bancos.

Atender en la recepción a los clientes.

Recibir correspondencia de cada departamento.

Entregar correspondencia a los clientes internos.

Llevar documentación a clientes y proveedores y lugares.

Realizar diversas actividades administrativas.

**Puesto:** Mensajero - Recaudador.

**Reporta a:** Talento humano.

**Funciones:**

Certificar cheques.

Realizar el pago de trámites aduaneros.

Realizar labores de mensajería.

Realizar depósitos de la empresa.

Cobrar a clientes.

**Puesto:** Jefe de operaciones.

**Reporta a:** Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Elaborar preavisos de arribo.

Emitir documentos de transporte.

Ingresar información en el sistema administrativo.

Cotizar servicios a los clientes.

Ingresar información al sistema de Aduana.

Elaborar planillas de liquidación.

Atender al cliente en ventanilla.

Responder correos electrónicos.

Revisar y poner el OK a las prealertas del exterior.

Realizar funciones de servicio al cliente.

Elaborar soportes contables.

Coordinar con los mensajeros.

Receptar documentación de origen.

**Puesto:** Asistente de Operaciones.

**Reporta a:** Jefe de Operaciones.

**Funciones:**

Manejar consolidados marítimos y aéreos.

Manejar contenedores full de la empresa INDUGLOB.

Ingresar información al sistema Ecuapass.

Ingresar información al sistema administrativo y contable de la empresa.

Solicitar documentación al agente en origen.

Enviar aviso de arribos al cliente.

Coordinar el retiro de guía.

Revisar el documento BL.

Ingresar gastos de origen al sistema.

Elaborar la planilla de liquidación.

**Puesto:** Desconsolidador.

**Reporta a:** Jefe de Operaciones.

**Funciones:**

Ingresar el documento BL.

Ingresar información al sistema de aduanas.

Ingresar información al sistema administrativo.

Controlar el aforo físico en aduana.

Tomar fotos de la carga y contenedores.

Pagar los gastos locales.

Separar la carga del contenedor por cliente.

**Puesto:** Operaciones.

**Reporta a:** Gerente Quito.

**Funciones:**

Mantener informado al cliente.

Controlar con el exterior cada embarque que se genera en Quito, aéreo, marítimo, LCL, FCL, etc.

Informar diariamente a cada cliente el estado de cada una de sus cargas.

Verificar la información en los documentos que se reciben del exterior.

Enviar los valores/ofertas a Operaciones-GYE para que puedan emitir los avisos de llegada a los clientes.

Coordinar el seguro de transporte a los clientes que lo solicitan.

Enviar aplicaciones y pólizas a cada cliente y coordinación de pago con cada uno.

Receptar información por parte del Departamento de Operaciones de Guayaquil (guías en tránsito).

Coordinar el retiro de guías que se generan en Quito y Guayaquil.

Emitir cartas EXW para entregar junto con las guías.

Coordinar las aduanas aéreas y marítimas.

Receptar y verificar documentos de parte del cliente.

Enviar documentos al Agente de Aduana correspondiente (UIO y GYE).

Supervisión del trámite y retroalimentación al cliente.

Coordinar con el cliente el pago de impuestos, valores de bodegaje, etc.

Enviar datos para emisión de Guía de Remisión (GYE y UIO).

Estar en contacto con el transportista para verificación de hora de entrega de la mercadería.

Verificar la entrega de mercadería con el cliente.

Receptar, revisar y preparar documentos para facturación y envío al cliente.

**Puesto:** Vendedor.

**Reporta a:** Gerente Quito.

**Funciones:**

Conseguir nuevos clientes.

Realizar seguimiento a los clientes por los servicios prestados.

Asesorar a los clientes.

Vender los servicios de la empresa al cliente.

**Puesto:** Recepción.

**Reporta a:** Gerente Quito.

**Funciones:**

Atender llamadas telefónicas.

Atender al cliente en recepción.

Facturar y emitir respaldos de facturas (guías aéreas).

Controlar y cobrar cartera vencida con los clientes.

Coordinar el retiro de cheques por pagos de clientes.

Elaborar retenciones de facturas a proveedores.

Elaborar y entregar cheques a proveedores con sus egresos.

Controlar pagos de facturas por seguros de clientes a Alianza de Seguros.

Emitir cheques para pagos de servicios básicos luz, teléfonos y varios.

Escanear documentos y facturas a los clientes, de cada facturación que se hace en Quito.

Abastecer de materiales de papelería y cafetería oficina.

Controlar depósitos de clientes de Quito y GYE (de todo lo que se entrega en Quito).

Revisar el cuadro de facturas y retenciones de pagos realizados.

Elaborar el reporte y detalle diario por email de cheques, transferencias y pagos recibidos en Quito.

Realizar el control de retiro de retenciones de clientes emitidas a ROLASA

Enviar diario por email a UIO, GYE y CUE del Tipo de Cambio del Banco Central del Ecuador.

Controlar pagos realizados por clientes en recepción y confirmación de liberación de documentos en GYE.

Enviar, receptar y revisar valija de GYE y clientes.

Controlar archivo de documentos, facturas canceladas y pendientes de pago.

Controlar y realizar reporte de caja chica, elaborar cheques y egresos de cada reposición.

Controlar y realizar reporte de caja para retiro de Guías Aéreas, elaborar cheques y egresos de cada reposición.

Controlar y Coordinar ruta, y movilización del mensajero.

Enviar estados de Cuenta a clientes.

Revisar y contestar emails de clientes.

Reportar gastos del mes al Presidente.

Controlar y registrar la cuenta banco Pacífico en el Libro Banco.

Receptar y entregar documentos y pagos por transportes, bodegajes de clientes, servicios de logística.

**Puesto:** Mensajero.

**Reporta a:** Gerente Quito.

**Funciones:**

Entregar documentos.

Retirar cheque y guías.

Recibir correspondencia de cada departamento.

Entregar correspondencia a los clientes internos.

Llevar documentación a clientes y proveedores.

Realizar diversas actividades administrativas.

**Puesto:** Asistente.

**Reporta a:** Gerente Cuenca.

**Funciones:**

Realizar seguimiento con el exterior de cada embarque que se genera en Cuenca, aéreo, marítimo, LCL, FCL. etc.

Informar diariamente a cada cliente el estado de cada una de sus cargas.

Verificar información en los documentos que se reciben del exterior.

Realizar el envío de valores/ofertas a Operaciones-GYE para que puedan emitir los avisos de llegada a los clientes.

Realizar la toma de seguro de transporte de los clientes que lo solicitan.

Enviar aplicaciones y Pólizas a cada cliente, y coordinación de pago con cada uno.

Receptar información por parte del Departamento de Operaciones de Guayaquil (guías en tránsito).

Coordinar el retiro de guías que se generan en Cuenca y Guayaquil.

Receptar y verificar documentos de parte del cliente.

Enviar documentos al Agente de Aduana correspondiente (CUE y GYE).

Coordinar con el cliente el pago de impuestos, valores de bodegaje, etc.

Enviar datos para emisión de Guía de Remisión. (CUE y UIO).

Estar en contacto con el transportista para verificación de hora de entrega de la mercadería.

Verificar la entrega de la mercadería con el cliente.

Receptar, revisar y preparar documentos para facturación y envío al cliente.

Atender llamadas telefónicas.

Atender al cliente en recepción.

Controlar y cobrar cartera vencida con los clientes.

Coordinar para el retiro de cheques por pagos de clientes.

Escanear documentos y facturas a los clientes, de cada facturación que se hace en Cuenca.

Abastecer de materiales de papelería y cafetería a la oficina.

Controlar el retiro de retenciones de clientes emitidas a ROLASA.

Controlar pagos realizados por clientes en recepción y confirmación de liberación de documentos en GYE.

Enviar, receptar y revisar valija de GYE y clientes.

Controlar y reportar caja chica.

Enviar estados de cuenta a clientes.

Revisar y contestar emails de clientes.

Enviar gastos del mes a Guayaquil.

Receptar y entregar documentos y pagos por transportes, bodegajes de clientes, servicios de logística.

**Puesto:** Mensajero.

**Reporta a:** Gerente Cuenca.

**Funciones:**

Entregar documentos.

Retirar cheques y guías.

Recibir correspondencia de cada departamento.

Entregar correspondencia a los clientes internos.

Entregar documentación a clientes y proveedores.

Realizar diversas actividades administrativas.

## **CAPÍTULO 3: Marco metodológico y resultados**

### **3.1 Hipótesis**

La presente investigación es de tipo descriptiva, por lo que no aplica la propuesta de hipótesis, sino preguntas de investigación.

### **3.2 Metodología de la Investigación**

#### **3.2.1 Enfoque de la Investigación.**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo.

La investigación cuantitativa tiene un énfasis en la medición y generalización de resultados (Bernal, 2010). En el presente trabajo se analizan datos numéricos como razones financieras, censo a empleados, matrices de evaluación y generación de estrategias, las cuales brindan resultados luego de su análisis cuantitativo, que consiste en medir variables y comparar valores. Bernal (2010) afirmó que:

En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (p. 60)

Este trabajo parte de modelos teóricos de evaluación y generación de estrategias, las cuales son medibles y su contextualización surge de la interpretación de los valores encontrados con la realidad de la empresa.

#### **3.2.2 Herramientas de Investigación a usar.**

Para la realización de esta investigación se ha determinado la utilización de las siguientes herramientas:

Por medio de la observación, se logrará determinar distintos factores que afectan a la organización, tales como satisfacción del talento humano, eficacia y eficiencia de los procesos y satisfacción de los clientes. Los datos obtenidos del área de procesos, se los realizará a través del sistema de la empresa.

Se realizará una encuesta a 3 clientes principales para poder determinar fortalezas y debilidades en el servicio ofrecido, esta encuesta servirá para definir la calidad percibida por los clientes.

Censo, la misma que se realizará a todo el personal de ROLASA de manera anónima e individual, contará con 16 preguntas, las cuales permitirán conocer la motivación del personal, clima laboral y empoderamiento de los trabajadores de la empresa.

Entrevistas, las cuales tendrán como objetivo conocer más a profundidad las labores de cada trabajador y la cadena de valor de la empresa, así como sus competidores.

### **3.2.3 Tipo de Investigación.**

La investigación es de tipo descriptiva y transversal.

La investigación descriptiva es aquella que se encarga de caracterizar o diagnosticar un tema, con lo cual se pretende describir de qué manera se comporta un objeto de investigación.

Hernández et al. (2014) indicaron que “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p. 151), dado que la recopilación de datos se realiza en un momento específico de la organización, cumple con los supuestos del párrafo anterior.

### **3.2.4 Población.**

La población son los 25 trabajadores de ROLASA, los 560 clientes y expertos en el área de comercio exterior.

### **3.2.5 Muestra.**

La muestra es de tipo estratificada.

Para el análisis de satisfacción de los empleados se realizará un censo a los 25 trabajadores, debido a lo pequeña de la población y la facilidad de realizar el censo en la empresa

El análisis de satisfacción a los clientes se realizará la encuesta a 3 empresas que son: Linde, Astinave y Quala, los cuales han dado las facilidades y el acceso a la información. El giro del negocio dificulta la obtención de estos datos; localizar a la persona encargada de operaciones para recopilar datos de primer nivel es muy difícil en este tipo de negocios, por lo que se gestionó la encuesta a las empresas que han mostrado mayor apertura con ROLASA y solo se obtuvo respuesta afirmativa de parte de las empresas antes mencionadas.

En las entrevistas no estructuradas a expertos en comercio exterior, se seleccionó al gerente general, a la jefa de operaciones y al vendedor más experimentado de la empresa. Ellos brindan información del giro del negocio y la forma en que funcionan este tipo de empresas y la industria en general.

### **3.2.6 Procedimiento para la Recolección de Datos.**

Para identificar los factores externos que afectan a la empresa se utilizará la observación no estructurada, se analizarán datos estadísticos de instituciones económicas y se realizarán entrevistas no estructuradas a expertos del tema.

Los factores internos se investigarán por medio de la observación no estructurada, entrevistas no estructuradas a expertos, encuesta a clientes, y un censo a los empleados.

La elaboración de la matriz FODA y la definición de los objetivos estratégicos de la empresa se realizarán con el apoyo de matrices cualitativas obtenidas en los pasos anteriores. El diseño del modelo Balanced Scorecard se elaborará con el apoyo de las estrategias definidas en la matriz FODA y la definición de los objetivos estratégicos, y el mapa estratégico de la empresa se la realizará por medio de la observación no estructurada con apoyo del diseño del modelo Balanced Scorecard.

Para recolectar los datos de los empleados de la empresa, se hará de forma manual y vía e-mail para los trabajadores de Quito y Cuenca. Luego de completar el censo a las diferentes personas, se procederá a tabular la información. También se utilizará información de instituciones públicas e investigaciones científicas para el análisis externo. En el análisis interno, se utilizará la herramienta de la observación, y se utilizará la técnica documental, para recabar información necesaria dentro del sistema informático de la organización.

### **3.3 Análisis de satisfacción del talento humano.**

El pilar fundamental de toda organización es su talento humano. En el caso de ROLASA, el personal se encarga de interactuar directamente con el cliente, y mantenerlo informado del estado de su servicio. Para que una empresa sea competitiva y genere mayor valor a sus clientes debe mantener motivados a sus trabajadores, por lo cual se realizó un censo individual de manera anónima para identificar fortalezas y debilidades en el manejo del talento humano. Se definieron cuatro categorías para encasillar las respuestas, fortaleza alta, fortaleza media,

debilidad alta y debilidad media. Esta denominación de las categorías es realizada a criterio de los investigadores. Los resultados y conclusiones del censo realizado fueron las siguientes:

Se puede observar que la empresa tiene un personal motivado que trabaja en un ambiente laboral adecuado, en donde los jefes son personas que escuchan a sus colaboradores. La capacitación es un factor que los empleados consideran que ROLASA no está cumpliendo a cabalidad, sin embargo ellos consideran que trabajar en la empresa les ayuda a crecer profesionalmente por la experiencia que están ganando. Se puede observar que los empleados desean mayores beneficios en su remuneración. Existe un 28% de empleados que se cambiarían de empresa por la misma remuneración, lo cual es una debilidad de la empresa, que puede tener algunos factores que sean la causa de esta insatisfacción. Un motivo puede ser la falta de profesionalismo de ciertos empleados, que se ve reflejada en una pregunta del censo.

La visión y misión de la empresa no está socializada de manera constante, sin embargo los empleados consideran que existe liderazgo dentro de la compañía. Las funciones no están completamente claras entre los colaboradores lo cual es una debilidad si se pretende seguir un rumbo estratégico. Los empleados consideran que muchas veces trabajan más de lo que deben y no son remunerados acorde a su esfuerzo, lo cual es una debilidad. La empresa si cumple a tiempo con los pagos y con las políticas vacacionales.

### **3.4 Análisis de satisfacción de los clientes.**

Para poder analizar la percepción de los clientes sobre ROLASA, se ha realizado una encuesta a tres clientes frecuentes de la empresa, con calificaciones

del 0 al 6, siendo 0 pésimo, 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno, 5 muy bueno y 6 excelente, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 1.** *Análisis de satisfacción de los clientes.*

Parámetros	Descripción	Empresa Linde	Empresa Astinave	Empresa Quala
Fiabilidad	1.- Puntualidad y organización	5	4	4
Seguridad	2.- Resolución de problemas operativos	5	6	3
	3.- ¿Ofrece garantías en casos fortuitos o de error humano?	6	5	4
Capacidad de respuesta	4.- Rapidez de respuesta a sus inquietudes	6	6	4
Empatía	5.- Facilidad de contacto con el vendedor por cualquier motivo	5	6	4
	6.- Ofrece información de nuevas rutas o alternativas de servicios	5	5	3
Interacción humana	7.- Ejecutivos ofrecen cortesía, respeto y fuerte compromiso de servicio	6	5	4



**Figura 15.** Análisis de satisfacción de los clientes – fiabilidad.

Como se puede observar en la encuesta ROLASA es puntual y organizada con sus clientes, a pesar de que no sea excelente. Esto se debe en muchas ocasiones a casos fortuitos que se escapan de la mano de la empresa, como atrasos de las navieras o problemas con la aduana.



**Figura 16.** Análisis de satisfacción de los clientes – resolución de problemas.

Como se puede observar en la encuesta ROLASA tiene ciertos inconvenientes para resolver temas operativos, debido a la gran demanda de clientes que se da en temporada alta de ventas y el escaso personal en el área de operaciones para poder resolver posibles problemas.



**Figura 17.** Análisis de satisfacción de los clientes – seguridad.

Rolasa ofrece garantía sobre la carga a transportar, la misma la brindan algunas aseguradoras del mercado nacional.



**Figura 18.** Análisis de satisfacción de los clientes – capacidad de respuesta.

Podemos observar que existe una rápida atención a las inquietudes de los clientes, ya que Rolasa cuenta con vendedores con una vasta experiencia en el mercado que los califica para una excelente atención.



**Figura 19.** Análisis de satisfacción de los clientes – empatía.

El personal es muy empático y respetuoso con los clientes y poseen habilidades de venta, en gran parte debido a la experiencia que tienen en el campo del comercio exterior.



**Figura 20.** Análisis de satisfacción de los clientes – cambio de rutas.

Se puede observar que existe una regular atención a los clientes para ofrecer nuevas rutas o alternativas de servicio, debido al poco personal del departamento operativo y de ventas, sobre todo en las temporadas altas de comercialización de los servicios.



**Figura 21.** Análisis de satisfacción de los clientes – interacción humana.

El personal de Rolasa es respetuoso y cortés con los clientes, sabiendo que el poder de negociación lo tienen los clientes debido a la fuerte competencia por precios que existe en el mercado de comercio exterior, por tal razón, el personal sabe de la importancia de crear un lazo de confraternidad con los clientes.

**Tabla 2.** Análisis de compra de los clientes versus total clientes.

<b>Año</b>	<b># Nuevos clientes</b>	<b># Antiguos clientes</b>	<b>Total clientes</b>	<b>Cientes que compraron</b>	<b>% Compradores</b>
2011	733	126	859	699	81%
2012	431	859	1.290	390	30%
2013	513	1.290	1.803	449	25%
2014	390	1.803	2.193	364	17%
2015	199	2.193	2.392	167	7%
2016	83	2.392	2.475	63	3%

Como se puede observar en la tabla 2, ROLASA en la actualidad cuenta con una base total de 2475 clientes, de los cuales su porcentaje de compra ha venido bajando de forma permanente desde el 81% de compra que se tuvo en el año 2011 a un 3% de compra en la actualidad, podemos concluir que los clientes cada vez compran menos debido en gran parte a que no existe una buena atención al cliente, no existe un servicio post venta y a los actuales impuestos arancelarios que disminuyen el servicio de importaciones.

### **3.5 Análisis financiero.**

**Tabla 3.** Ventas ROLASA año 2015.

<b>Mes</b>	<b>Venta Neta</b>	<b>Impuesto</b>	<b>Total Venta</b>
Enero	\$433.698	\$17.290	\$450.988
Febrero	\$413.738	\$15.629	\$429.367
Marzo	\$374.649	\$13.986	\$388.635
Abril	\$372.466	\$14.148	\$406.714
Mayo	\$401.405	\$13.707	\$432.813
Junio	\$513.788	\$13.996	\$533.884
Julio	\$507.562	\$16.306	\$529.949
Agosto	\$376.536	\$13.406	\$397.567
Septiembre	\$344.247	\$11.021	\$364.715
Octubre	\$321.259	\$11.482	\$338.741
Noviembre	\$330.725	\$19.626	\$423.151
Diciembre	\$274.737	\$16.338	\$329.075
<b>Totales</b>	<b>\$4.664.809</b>	<b>\$176.935</b>	<b>\$5.025.598</b>

**Tabla 4.** Comparativo de ventas ROLASA desde el año 2011 al 2015.

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>% Crecimiento / Decrecimiento</b>
2011	\$2.992.364	100%
2012	\$3.814.518	27%
2013	\$4.451.469	16%
2014	\$5.032.428	13%
2015	\$4.664.809	-8%

Como se puede observar en la tabla 4, las ventas de ROLASA han venido creciendo año a año desde el periodo 2011 al 2014, con más del 13% a excepción del año 2015 en el cual bajo un 8% sus ventas con relación al año 2014, esto se debe en gran parte a las actuales medidas arancelarias, de salvaguardas que impiden una demanda creciente a las importaciones.

**Tabla 5.** Cuentas por cobrar ROLASA al 31 Diciembre del año 2015.

<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>
(+) 90 días	\$264.068
61 - 90 días	\$53.836
31 - 60 días	\$104.596
30 días	\$213.406
<b>Deuda Total</b>	<b>\$635.906</b>

ROLA Internacional ROLASA de enero a diciembre del 2015 ha facturado \$4,664,809 sin embargo su cuenta por cobrar asciende a \$635,906 aproximadamente, de los cuales tiene más de 90 días por cobrar \$264,068; de 61 a 90 días \$53,836; de 31 a 60 días \$104,596 y de 30 días \$213,906. Es importante recalcar que la política de crédito de la empresa, es de dar hasta 90 días de crédito a sus clientes. Debido a que sus ventas son de \$4,664,809 de las cuales todas son a crédito, y su cuenta por cobrar es de \$635,906 con corte de 31 de diciembre de 2015, su rotación de cartera es de 7 y se requieren de 52 días para recuperar la

cartera, lo cual podemos concluir como eficiente el manejo que le están dando a su cartera ya que la política de crédito es de 90 días como máximo.

Ventas a crédito año 2015	\$1.661.809	
Saldo al 31/12/2014 Cuentas x Cobrar	\$706.543	
Saldo al 31/12/2015 Cuentas x Cobrar	\$635.906	
Rotación de cartera	=	$\frac{\text{Ventas a crédito año 2015}}{(\text{Saldo al 31.12.2014 CxC} + \text{Saldo al 31.12.2015 CxC})/2}$
Rotación de cartera	=	$\frac{4664809}{671225} = 7$
Rotación de cartera	=	$365/7 = 52 \text{ días}$

**Figura 22.** Rotación de cartera de la Empresa ROLASA al 31-12-2015.

La rotación de la cartera es igual a las ventas a crédito entre las cuentas por cobrar y los días en que se demora en cobrar la empresa su cartera, son 365 días divididos para la rotación de la cartera (Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p. 53).

La rotación de cartera es un indicador muy importante para monitorear el trabajo y los planes de acción que existen en este departamento de la empresa. Es muy importante clasificar la cartera incobrable y venderla o darle de baja, ya que pueden alterar los resultados.

**Tabla 6.** Activos Circulantes ROLASA al 31 Diciembre del año 2015.

Activos Circulantes	
Cuenta	Valor
Bancos	\$127.654
Inversiones	\$217.700
Cuentas x Cobrar	\$635.906
Pagos anticipados	\$166.060
Credito fiscal	\$76.827
<b>Totales A.C.</b>	<b>\$1.224.147</b>

**Tabla 7. Pasivos Circulantes ROLASA al 31 Diciembre del año 2015.**

Pasivos Circulantes	
Cuenta	Valor
Cuentas x Pagar	\$68.359
<b>Totales P.C.</b>	<b>\$68.359</b>

Su razón circulante es de 17.91 lo cual le permite tener solvencia financiera para hacer frente a las obligaciones de pago a corto plazo, su activo corriente es de \$1,224,147 y su pasivo corriente es de \$68,359. Cabe destacar que \$635,906 de su activo corriente pertenece a cuentas por cobrar, sin embargo, este índice de liquidez es sumamente elevado, y se está perdiendo rentabilidad con este dinero que se encuentra ocioso.

Razón Circulante	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Razón Circulante	=	$\frac{\$1.224.147,37}{\$68.359,13}$
Razón Circulante	=	<b>17,91</b>

**Figura 23. Razón circulante de la Empresa ROLASA al 31-12-2015.****Tabla 8. Activos y Pasivos ROLASA al 31 Diciembre del año 2015.**

Activos		Pasivos	
Activo corriente	\$1.224.147,37	Pasivo corriente	\$68.359,13
Activo fijo	\$220.710,21	Pasivo financiero	\$327.213,15
Activo totales	\$1.444.857,58	Pasivo totales	\$395.572,28

Índice de endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$
Índice de endeudamiento	=	$\frac{\$395.572,28}{\$1.444.857,58}$
Índice de endeudamiento	=	27%

**Figura 24.** Índice de endeudamiento de la Empresa ROLASA al 31 Diciembre del 2015.

Se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2015 es del 27% sobre el total de activos de la compañía, lo cual es un nivel que no implica mucho riesgo.

Razón deuda a capital	=	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Total capital contable de los accionistas}}$
Razón deuda a capital	=	$\frac{\$395.572,28}{\$17.716,79}$
Razón deuda a capital	=	22

**Figura 25.** Razón deuda a capital de la Empresa ROLASA al 31 Diciembre del 2015.

Se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2015 es de 22 veces sobre el capital de los accionistas, lo cual es un nivel de mucho riesgo sobre su capital.

Razón de cobertura de interés	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses}}$
Razón de cobertura de interés	=	$\frac{\$161.168,56}{\$0,00}$
Razón de cobertura de interés	=	-

**Figura 26.** Razón de cobertura de interés de ROLASA al 31 Diciembre del 2015.

La empresa ROLASA no tiene intereses que adeude, por lo tanto su riesgo financiero asociado a deudas está bajo control.

Rotación de activos totales	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$
Rotación de activos totales	=	$\frac{\$5.025.598,00}{\$220.710,21}$
Rotación de activos totales	=	23 veces

**Figura 27.** Rotación de activos totales de ROLASA al 31 Diciembre del 2015.

Se puede concluir que en un año los activos de ROLASA rotan 23 veces, si esto lo llevamos a días, entonces dividimos 360 entre 23 y como resultado los activos rotan cada 16 días.

Margen de utilidad bruta	=	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidad bruta	=	$\frac{\$5.025.598 - \$85.364}{\$5.025.598,00}$
Margen de utilidad bruta	=	98%

**Figura 28.** Margen de utilidad bruta de ROLASA al 31 Diciembre del 2015.

Del cuadro anterior podemos concluir que en el año 2015, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de los bienes vendidos es del 98%, tuvo un ascenso del 21% con relación al año 2014 que fue de 77%.

Margen de utilidad operativa	=	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidad operativa	=	$\frac{\$164.168,56}{\$4.025.498,00}$
Margen de utilidad operativa	=	3%

**Figura 29.** Margen de utilidad operativa de ROLASA al 31 Diciembre del 2015.

Del cuadro anterior podemos concluir que en el año 2015, las ventas generaron un 3% de utilidad respecto a sus ventas.

Rendimiento sobre los activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$
Rendimiento sobre los activos =	$\frac{\$145,416,63}{\$1,414,858,00}$
Rendimiento sobre los activos =	10%

**Figura 30.** Rendimiento sobre los activos de ROLASA al 31 Diciembre del 2015.

Sobre el ROA podemos concluir que en el año 2015 tiene el 10% de eficiencia para generar ventas sobre sus activos.

Rendimiento sobre el capital =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total capital contable de accionistas}}$
Rendimiento sobre el capital =	$\frac{\$145,416,63}{\$17,716,79}$
Rendimiento sobre el capital =	821%

**Figura 31.** Rendimiento sobre el capital de ROLASA al 31 Diciembre del 2015.

Sobre el ROE concluir que en el año 2015 tiene el 821% de rendimiento sobre el capital, influido por la cantidad de deuda que la empresa usa para financiar sus activos. El valor de los activos de los accionistas está en una excelente situación financiera.

## CAPÍTULO 4: Propuesta

### 4.1 Matrices de evaluación

#### 4.1.1 Matriz EFE.

*Tabla 9. Matriz EFE de ROLASA.*

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. Incentivo gubernamental a exportaciones.	0,04	3	0,12
2. Altas barreras de entradas a nuevos competidores.	0,10	4	0,40
3. Incumplimiento de tiempos de la competencia	0,05	4	0,20
4. Amplio mercado.	0,05	3	0,15
5. Poder de negociación sobre las navieras.	0,04	2	0,08
6. Sistema de facturación electrónica	0,02	4	0,08
<b>Amenazas</b>			
1. Inestabilidad legal.	0,07	4	0,28
2. Aumento de impuestos a importaciones.	0,11	4	0,44
3. Tendencia a la baja de importaciones.	0,09	3	0,27
4. Bajo costo para cambiarse de empresa.	0,04	2	0,08
5. Poder de negociación de los clientes	0,05	3	0,15
6. 75% son dos clientes.	0,05	3	0,15
7. Guerra de precios.	0,05	3	0,15
8. Sistemas informáticos y página web interconectados.	0,04	3	0,12
9. Freno a la inversión extranjera	0,07	3	0,21
10. Agencias navieras integradas hacia adelante.	0,05	3	0,15
11. Costoso cambio de proveedor de internet y sistema informático	0,04	2	0,08
12. Estrecha relación de la competencia con sus clientes.	0,04	3	0,12
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,23</b>

Se puede observar mediante la tabla que en el campo de las oportunidades, la que tuvo mayor ponderación son las altas barreras de entradas a nuevos competidores, y esto se debe mucho a la necesidad de mucho capital para ingresar al mercado y las distintas certificaciones y permisos que se deben obtener para llegar a ser un competidor peligroso. La larga lista de clientes que contiene ROLASA y su reputación provoca que sea difícil el cambio a una empresa nueva. A pesar de estas oportunidades existe una amenaza latente en el mismo sentido y es la integración de las navieras hacia adelante. Las amenazas más peligrosas fueron el aumento de impuesto a importaciones e inestabilidad legal.

#### 4.1.2 Evaluación de oportunidades y amenazas.

**Tabla 10. Evaluación de Oportunidades y amenazas.**

Matriz de Evaluación Factores	Probabilidad de Ocurrencia			Impacto en nuestro Negocio				Valor Ponderado del Factor
	Alta (3)	Media (2)	Baja (1)	Muy Positivo (+2)	Positivo (+1)	Negativo (-1)	Muy Negativo (-2)	
<b>Entorno</b>								
Incentivo gubernamental a exportaciones	3			2				6
Bajo interés para solicitud de crédito		2			1			2
Baja tasa de desempleo			1		1			1
Facturación electrónica	3				1			3
Inestabilidad legal	3						-2	-6
Aumento de impuestos a importaciones	3						-2	-6
Tendencia a la baja de importaciones	3						-2	-6
Freno a la inversión extranjera		2				-1		-2
Pobre crecimiento del PIB	3					-1		-3
Alto costo de materia prima importada		2				-1		-2
Alto costo cambio de sistema e Internet			1			-1		-1
<b>Cientes</b>								
Bajo costo para cambiarse de empresa	3						-2	-6
Poder de negociación de los clientes	3						-2	-6
75% de ingresos con dos clientes	3						-2	-6
<b>Competencia</b>								
Altas barreras de entrada	3			2				6
Incumplimiento de tiempos		2		2				4
Incumplimiento de cotizaciones			1		1			1
Agencias navieras integradas hacia adelante			1			-1		-1
Couriers en el transporte aéreo		2				-1		-2
Guerra de precios	3						-2	-6
Sistemas informáticos y Páginas Web interconectadas		2					-2	-4
Estrecha relación de la competencia con sus clientes		2					-2	-4
<b>Mercado/Industria</b>								
Amplio mercado	3			2				6
Poder de negociación sobre navieras	3			2				6
<b>Amenazas : Valor Ponderado &lt; 0</b>				<b>Oportunidades: Valor Ponderado &gt; 0</b>				

La matriz de evaluación de oportunidades y amenazas es muy similar a la matriz EFE, pero la diferencia está en que esta matriz pondera en base a probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio. La forma de ponderación es distinta. Las oportunidades se ponderan con 1 y 2, siendo dos más positivo y uno positivo. Las amenazas se ponderan con -1 negativo y -2 muy negativo. Estas ponderaciones de oportunidades y amenazas se las coloca en el lado de impacto sobre el negocio. En el lado de probabilidad de ocurrencia se colocan valores 1, 2 y 3. El 1 significa baja ocurrencia, el 2 media ocurrencia y el 3 alta ocurrencia. Estos valores se los pondera a criterio del investigador en base a su análisis y datos recopilados.

### 4.1.3 Matriz EFI.

*Tabla 11. Matriz EFI de ROLASA.*

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1. Certificaciones.	0,10	4	0,40
2. Consolidadora oficial.	0,07	4	0,28
3. Habilidades de ventas.	0,06	4	0,24
4. Puntualidad en el pago a proveedores.	0,02	3	0,06
5. Alianza comercial con consolidadoras.	0,03	3	0,09
6. Cumplimiento de obligaciones legales.	0,04	4	0,16
7. Costos preferenciales con proveedores.	0,02	3	0,06
8. Fortaleza económica	0,07	4	0,28
9. Motivación del personal	0,04	3	0,12
10. Liderazgo.	0,04	3	0,12
11. Experiencia del personal	0,04	4	0,16
12. Personal comprometido con el cliente.	0,03	3	0,09
13. Sistema informático flexible.	0,05	4	0,20
<b>Debilidades</b>			
1. Imagen de la marca no potenciada.	0,08	1	0,08
2. No hay funciones claramente definidas.	0,07	2	0,14
3. Mala gestión de cobranzas.	0,03	1	0,03
4. Desconocimiento de la dirección estratégica.	0,08	1	0,08
5. No existe página web.	0,03	2	0,06
6. Incumplimiento de horario laboral.	0,02	2	0,04
7. No existe servicio post venta.	0,05	1	0,05
8. Falta de personal calificado para normas iso 9001	0,04	1	0,04
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,74</b>

La matriz EFI permite poder identificar la forma en que se desenvuelve la empresa en base a sus capacidades internas. En esta matriz deben separarse los datos entre fortalezas y debilidades. La mayor fortaleza de la empresa fueron las certificaciones, que generan una mayor confianza de parte de los clientes, y le brindan una mayor ventaja competitiva a la empresa. El ser consolidadora oficial y su fortaleza económica le dan mayor fuerza sobre sus competidores, ya que pueden manejar créditos sin mayores problemas. Adicional, se puede observar que el personal es muy hábil en las ventas. Su mayor debilidad es el no poseer funciones claramente definidas y desconocimiento de estrategias gerenciales para obtener un mayor crecimiento.

#### 4.1.4 Evaluación de fortalezas y debilidades.

**Tabla 12. Evaluación de Fortalezas y debilidades.**

Matriz de Evaluación	Importancia para el éxito			Desempeño de la empresa				Valor ponderado del Factor
	Factores	Alta (3)	Media (2)	Baja (1)	Muy Buena (+2)	Buena (+1)	Deficiente (-1)	
<b>Mercadeo y ventas</b>								
Imagen de la marca	3						-1	-3
Certificaciones	3				1			3
Consolidadora oficial	3				2			6
Habilidades de ventas	3				2			6
Puntualidad con el cliente			2			1		2
Ubicación frente a la aduana				1	2			2
Deficiente servicio postventa			2				-1	-2
<b>Operaciones</b>								
Puntualidad en el pago a proveedores			2		2			4
Alianza con consolidadoras	3				2			6
Cumple con sus obligaciones legales			2		2			4
No hay funciones claramente definidas	3						-1	-3
Empleados no conocen las políticas de la empresa				1				-2
Falta de persona encargada de servicio al cliente			2				-1	-2
Rapidez en cambio de rutas y servicios				1		1		1
<b>Finanzas</b>								
Costos preferenciales con proveedores	3				2			6
Fortaleza económica	3				2			6
Mala gestión de cobranzas			2					-2
<b>Talento humano y tecnología</b>								
Motivación del personal	3					1		3
Ambiente laboral			2			1		2
Liderazgo	3					1		3
Crecimiento empresarial				1	2			2
Estabilidad laboral				1	2			2
Experiencia del personal	3				2			6
Personal comprometido con el cliente			2		2			4
Sistema informático flexible			2		2			4
Capacitación del personal			2				-1	-2
Beneficios a los empleados				1				-2
Desconocimiento de la dirección estratégica	3							-2
Falta de profesionalismo de los empleados			2				-1	-2
Incumplimiento del horario laboral			2				-1	-2
Falta de profesionales - no apto para ISO 9001				1				-2
No existe página web			2					-2

**Debilidades : Valor Ponderado < 0**

**Fortalezas: Valor Ponderado > 0**

#### 4.1.5 Matriz de perfil competitivo (MPC).

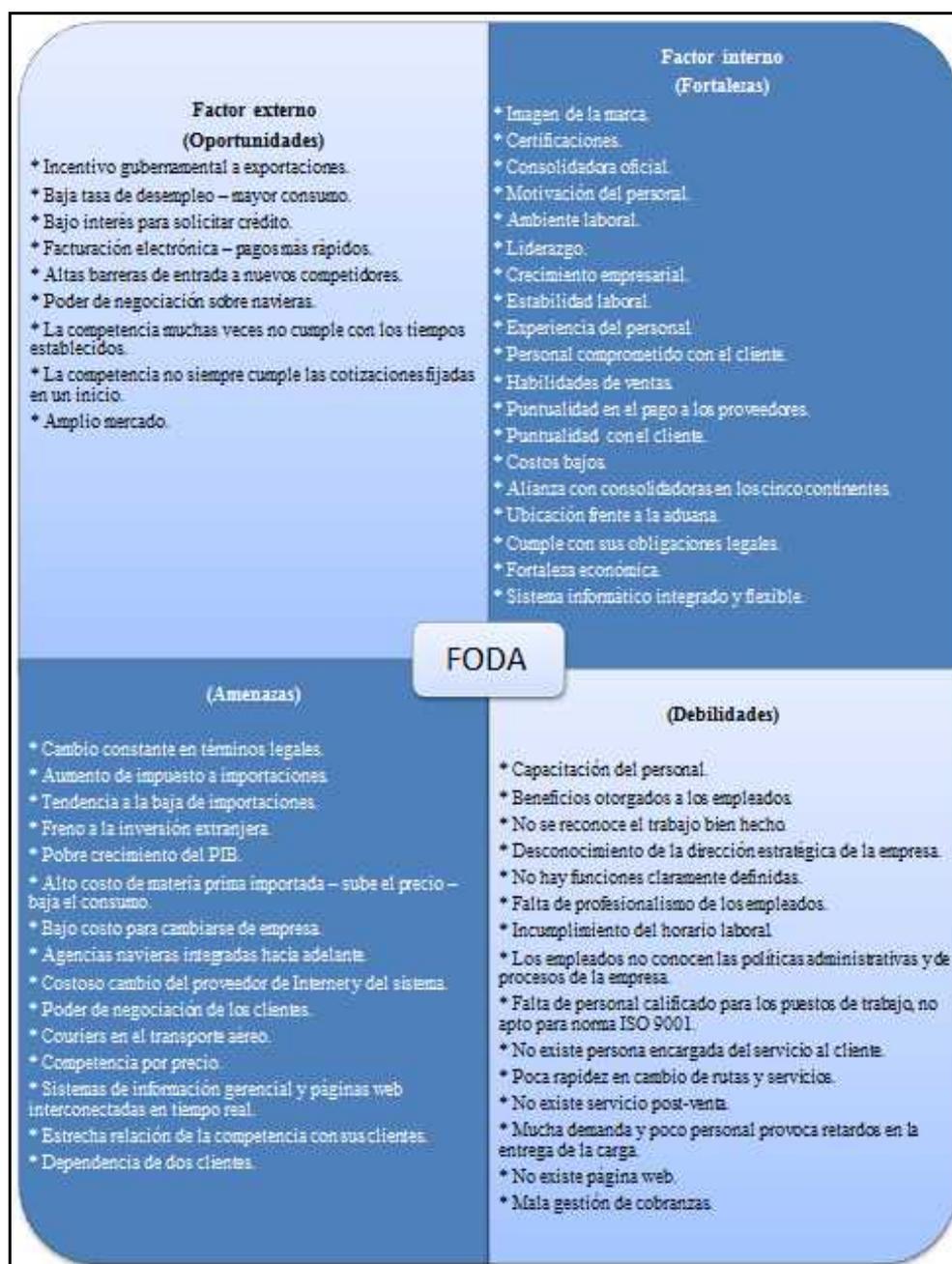
**Tabla 13. Matriz de perfil competitivo de la industria.**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Compañía Rolasa		Compañía Asia Shipping		Compañía Ecu Line	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Certificaciones	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Fortaleza económica	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Sistema informático flexible	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Publicidad	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Experiencia del personal	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Precios	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Habilidades de ventas	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Alianza comercial con consolidadoras	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Puntualidad del mercado	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Imagen de la marca	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
Gestión de cobranzas	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Página web	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
Servicio post venta	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Personal calificado para certificación ISO	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,66</b>		<b>2,87</b>		<b>2,44</b>

## 4.2 Análisis FODA

El FODA es un acrónimo que por sus siglas significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis es hecho con el fin de elaborar estrategias que permitan explotar las oportunidades y fortalezas y mitigar las debilidades y amenazas (Griffin, 2011).

A continuación se muestra la matriz FODA para ROLASA:



**Figura 32.** Matriz FODA.

### 4.3 Factores claves de éxito

Para poder seleccionar los factores claves de éxito con más impacto en la empresa, se deben analizar las matrices de evaluación, incluyendo el FODA. Los factores más importantes fueron los siguientes:

#### *Oportunidades.*

- O1. Incentivo gubernamental a exportaciones.
- O2. Altas barreras de entrada a nuevos competidores.
- O3. Incumplimiento de tiempos de la competencia.
- O4. Amplio mercado.
- O5. Poder de negociación sobre las navieras.

#### *Amenazas.*

- A1. Inestabilidad legal.
- A2. Aumento de impuesto a importaciones.
- A3. Tendencia a la baja de importaciones.
- A4. Bajo costo para cambiarse de empresa.
- A5. Poder de negociación de los clientes.
- A6. 75% de ingresos con dos clientes.
- A7. Guerra de precios.
- A8. Sistemas informáticos y páginas web interconectadas.
- A9. Estrecha relación de la competencia con sus clientes.

#### *Fortalezas.*

- F1. Certificaciones.

- F2. Consolidadora oficial.
- F3. Habilidades de ventas.
- F4. Puntualidad en el pago a proveedores.
- F5. Alianza con consolidadoras.
- F6. Cumple con sus obligaciones legales.
- F7. Costos preferenciales con proveedores.
- F8. Fortaleza económica.
- F9. Motivación del personal.
- F10. Liderazgo.
- F11. Experiencia del personal.
- F12. Personal comprometido con el cliente.
- F13. Sistema informático flexible.

***Debilidades.***

- D1. Imagen de la marca no potenciada.
- D2. No hay funciones claramente definidas.
- D3. Mala gestión de cobranzas.
- D4. Desconocimiento de la dirección estratégica.
- D5. No existe página web.

Con esta identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades ya se pueden generar estrategias que busquen la obtención de ventaja competitiva en relación a la competencia. La simple identificación de los factores no asegura la elaboración de estrategias adecuadas. Las estrategias mediante la matriz FODA permitirán utilizar los mismos factores para aprovechar oportunidades y mitigar las amenazas.

## 4.4 Estrategias

### 4.4.1 Estrategias mediante matriz FODA.

Tabla 14. Matriz de estrategias.

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES (Principales Oportunidades)	AMENAZAS (Principales Amenazas)
	<b>Estrategias de aprovechamiento (FO)</b>	<b>Estrategias de defensa (FA)</b>
	O1,O2,O3 - F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10,F11: Ampliar mercado de exportaciones.	
<b>FORTALEZAS (Principales Fortalezas)</b>	O4,O5 - F4,F6,F7,F8,F11: Reducir costos.	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8 - F12,F3,F6,F7,F8,F11,F12: Fortalecer a los canales directos.
	O1,O4 - F4,F9,F10,F11,F12,F13: Mejorar los tiempos de respuesta.	
	O1,O2,O4,O5 - F1,F2,F3,F4,F7,F8,F9,F11: Ampliar mercado de importaciones.	
	<b>Estrategias de movilización (DO)</b>	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b>
<b>DEBILIDADES (Principales Debilidades)</b>	O2,O4 - D1,D2: Potenciar la imagen de la empresa en el mercado.	A5,A7,A8,A9 - D2,D3: Mejorar el nivel de licencias.
		A1,A8,A9 - D1,D2: Buscar alianzas con grupos de poder.

### 4.4.2 Estrategias mediante matriz desempeño de capacidades vs FCE.

Tabla 15. Desempeño de capacidades vs Factores claves de éxito.

Factores	Inferior		Igual		Superior	
	FCE	Capacidad	FCE	Capacidad	FCE	Capacidad
Imagen de la marca	Alta	Deficiente				
Certificaciones	Alta	Buena				
Consolidadora oficial			Alta	Muy buena		
Habilidades de ventas			Alta	Muy buena		
Puntualidad con el cliente			Media	Buena		
Ubicación frente a la aduana					Baja	Muy buena
Deficiente servicio postventa	Media	Deficiente				
Puntualidad en el pago a proveedores					Media	Muy buena
Alianza con consolidadoras			Alta	Muy buena		
Cumple con sus obligaciones legales					Media	Muy buena
No hay funciones claramente demandadas	Alta	Deficiente				
Falta de persona encargada de servicio al cliente	Media	Deficiente				
Costos preferenciales con proveedores			Alta	Muy buena		
Fortaleza económica			Alta	Muy buena		
Mala gestión de cobranzas	Media	Muy deficiente				
Motivación del personal	Alta	Buena				
Ambiente laboral			Media	Buena		
Liderazgo	Alta	Buena				
Crecimiento empresarial					Baja	Muy buena
Estabilidad laboral					Baja	Muy buena
Experiencia del personal			Alta	Muy buena		
Personal comprometido con el cliente					Media	Muy buena
Sistema informático flexible					Media	Muy buena
Capacitación del personal	Media	Deficiente				
Desconocimiento de la dirección estratégica	Alta	Muy deficiente				
Falta de profesionalismo de los empleados	Media	Deficiente				
Incumplimiento del horario laboral	Media	Deficiente				
No existe página web	Media	Muy deficiente				

Mediante esta matriz se podrán observar los factores claves de éxito vs las capacidades medulares de la empresa. Las capacidades que tienen descripción de deficiente y muy deficiente con factor clave de éxito alto o medio, son capacidades que necesitan ser mejoradas de manera urgente, ya que son muy importantes para el éxito de la empresa, pero tienen un desempeño pobre de parte de la organización. Luego de identificar las capacidades a ser mejoradas se definen objetivos estratégicos, que en algunas ocasiones serán los mismos que se definieron con la matriz FODA.

Las estrategias que se definen a partir de las capacidades con mal desempeño y mucha importancia para el éxito son las siguientes:

***Imagen de la marca.***

Potenciar la imagen de la empresa en el mercado.

***Servicio postventa.***

Fidelizar a los actuales clientes.

***No hay funciones claramente definidas.***

Definir las funciones de cada puesto y su importancia en la cadena de valor.

***Falta de servicio al cliente.***

Fidelizar a los actuales clientes.

***Mala gestión de cobranzas.***

Mejorar el nivel de liquidez.

***Capacitación del personal.***

Contar con un plan de capacitación y desarrollo profesional.

***Desconocimiento de la dirección estratégica.***

Difundir la misión, visión, valores y políticas generales de la empresa.

***Falta de profesionalismo de los empleados.***

Difundir la misión, visión, valores y políticas generales de la empresa.

***Incumplimiento del horario laboral.***

Difundir la misión, visión, valores y políticas generales de la empresa.

***No existe página web.***

Generar valor agregado para el cliente.

**4.4.3 Definición de estrategias.**

Ampliar mercado de exportaciones.

Reducir costos.

Mejorar los tiempos de respuesta.

Ampliar mercado de importaciones.

Fidelizar a los actuales clientes.

Potenciar la imagen de la empresa en el mercado.

Mejorar el nivel de liquidez.

Generar valor agregado para el cliente.

Contar con un plan de capacitación y desarrollo profesional.

Difundir la misión, visión, valores y políticas generales de la empresa.

**4.5 Perspectivas del Balanced Scorecard**

El Cuadro de Mando Integral se estructura en base a 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos y capacidades, las cuales contendrán las estrategias, con sus objetivos y metas, además de indicadores que permitirán controlar las iniciativas propuestas para cumplir los objetivos estratégicos.

En las tabla 16, 17, 18 y 19 se muestran las estrategias, objetivos, indicadores, meta e iniciativas por año, ordenadas según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Kaplan y Norton, 2002).

**Tabla 16. Perspectiva financiera.**

Estrategias	Objetivos de Resultado	Indicadores (Frecuencia)	Meta	Iniciativa/Recurso
Incrementar ventas de los productos	Mejorar el rendimiento sobre la inversión	Utilidad Neta de las Inversiones <sup>1</sup> (Anual)	Aumentar el 3% Utilidad Neta de 2016	Mejorar la producción por los menores costos
	Mejorar el rendimiento en los activos	Utilidad Neta por Activos (Trimestral)		
Perspectiva Financiera	Manejar y disminuir la cartera de Cuentas	Ventas 2016 / Ventas 2015 (Anual)	Aumentar el 5% a diciembre 2016	Crear un plan de venta a empresas importantes y exportadoras. Localizar y vender los antiguos.
	Aumentar la Rentabilidad	Gastos 2016 / Gastos 2015 (Anual)	Reducir en un 5% los gastos en 2016	Plan de mejoras de gestión de compras
	Liquidar	Cuentas - Cobranzas de Total C/D (Trimestral)	Plan de liquidación de 2016	Desarrollar bases de datos para mejorar la cobranza

**Tabla 17. Perspectiva de cliente.**

Estrategias	Objetivos de Resultado	Indicadores (Frecuencia)	Meta	Iniciativa/Recurso
Perspectiva Cliente	Reducción de clientes	Clientes perdidos / 100 clientes (Trimestral)	Mantener por debajo del 1%	Estrategias de promoción a clientes. Incentivos, tener una constante comunicación con los clientes y ofrecer servicios post-venta.
	Mejoras de tiempo de entrega	Índice de entrega (Días) (Trimestral)	Mantener por debajo del 100%	Actuar desde el sistema interno para promover una comunicación más fluida con los clientes y ofrecer, cuando el tiempo de entrega con información al sistema administrativo es siempre el mismo.
	Calificación de los clientes	Índice de satisfacción del cliente (Trimestral)	Mantener por debajo del 5%	Desarrollo de encuesta a clientes para el mejoramiento continuo.
	Imagen de la Empresa	Reconocimiento del mercado en el exterior (Trimestral)	Al menos un mínimo de un 5%	Participación en eventos y ferias de comercio exterior, generar alianzas sociales e implementar un plan de marketing global, promover alianzas con distintas cámaras de exportadores e importadores de Ecuador.

**Tabla 18. Perspectiva de proceso.**

Estrategias	Objetivos de Resultado	Indicadores (Frecuencia)	Meta	Iniciativa/Recurso
Tránsito seguro	Reducción de riesgos	Total problemas por carga (Trimestral)	Reducir en máximo 20% los problemas	Seguros de las cargas con riesgos, Calificación de los riesgos de la carga.
Perspectiva Procesos	Certificación de Homologación	Procedimientos homologados (Trimestral)	Tener un 100% de procedimientos homologados a finales 2016	Consejo de certificación SC, SEAC de acreditación
	Actualización del sistema informático y creación de página web	Mejora de los procesos administrativos y operativos en la cadena de valor.	Clientes registrados en el sistema web (Trimestral)	Aumentar el 100% de clientes registrados en el sistema web. Crear página web para mejorar la imagen de la empresa. Iniciar con el sistema administrativo, crear página web para mejorar el flujo de la carga.

**Tabla 19. Perspectiva de capacidades.**

	Estrategias	Objetivos de Resultados	Indicadores (Frecuencia)	Meta	Iniciativa/Recurso
Perspectiva Capacidades	Capacitación al personal	Elaborar plan de desarrollo del personal	Persona capacitada (total persona bimestral)	Capacitar al 90% de personal a fines de 2016	Plan de capacitación, Finanzas de desarrollo, Elaboración y división del manual de capacitación.
	Orientación en resultados	Ejecutar personal orientado en resultados	Evaluaciones realizadas/Evaluaciones programadas (anual)	85% a año	Programa de evaluaciones 360°, con más cuestionarios para el personal
	Personal satisfecho	Mejorar el clima laboral	Encuesta de clima laboral (anual)	Alcanzar satisfacción en un 80%	Plan de incentivos, establecer funciones y asignar recursos para mejorar el clima laboral
	Organización normada	Creación y socialización de una cultura	Nº de acuerdos de trabajo que se mantienen/ Total de acuerdos (anual)	Alcanzar un 100% en el año	Facilitar el acceso y la colaboración de la información en los distintos niveles de los resultados

#### 4.5.1 Perspectiva de finanzas.

En esta perspectiva la orientación es de aumentar el valor a los accionistas mediante el uso de la estrategia de crecimiento, que nos permite aumentar las ventas con la captación de nuevos clientes y la mantención de los actuales, dando valor agregado al servicio, además se implementará controles adecuados sobre las compras que permitirán reducir los gastos obteniendo mayor productividad, también se recomienda disminuir las cuentas por cobrar generando mayor liquidez.

#### 4.5.2 Perspectiva de clientes.

En esta perspectiva el énfasis radica en la fidelización, mediante una estrategia de intimidad con el cliente, atendiendo oportunamente sus requerimientos y la entrega de carga de manera eficaz, eficiente y segura. Se realizará el servicio de postventa asesorando continuamente al cliente antes, durante y después de la obtención del servicio, de esta forma se convertirá la empresa en un socio estratégico del cliente mas no en un simple proveedor. Esta

perspectiva se centra en conocer y proporcionar el servicio en el momento justo, dando una solución integral al cliente, que permita a la organización un posicionamiento de la marca a través de su imagen.

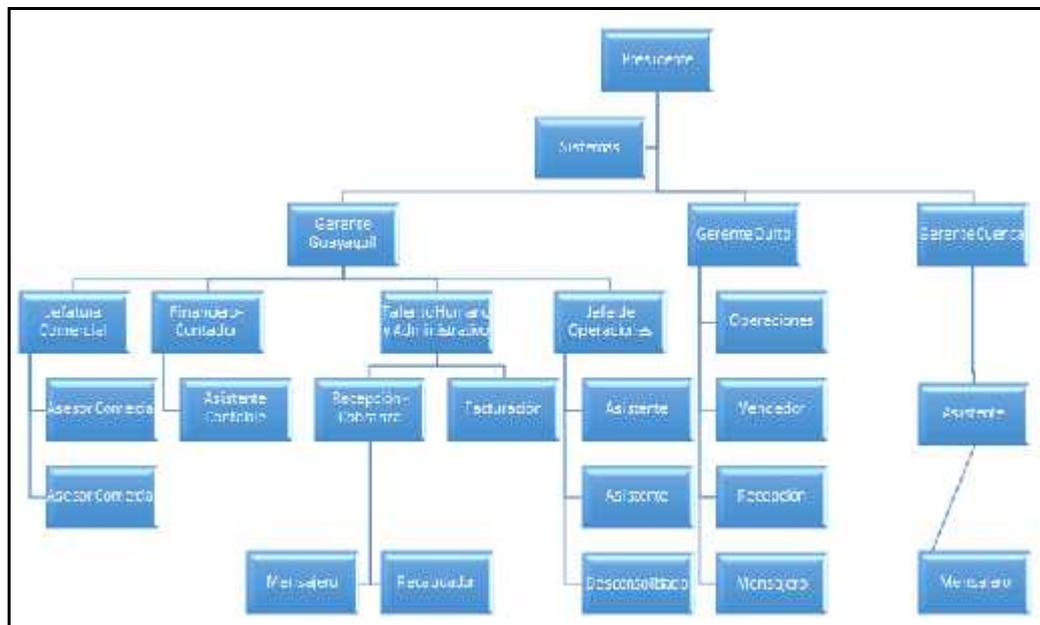
#### **4.5.3 Perspectiva de procesos.**

En esta perspectiva la orientación es de alinear a los proveedores con los estándares de calidad de la empresa, mediante el apoyo y asesoría constante, obteniendo certificaciones como ISO, BASC, etc. También se recomienda la inversión en el campo de tecnología, mediante la actualización de la aplicación informática actual, creación de página web, implementando herramientas de control, y seguimiento durante todo el proceso de la cadena de valor, mejorando y optimizando los procesos.

#### **4.5.4 Perspectiva de capacidades.**

En esta perspectiva se debe tener en cuenta que es el pilar de las demás, considerando al talento humano lo más importante para el crecimiento y cumplimiento de las otras perspectivas dentro de la organización, se recomienda la creación e implementación de planes de carrera, además de capacitaciones constantes al personal, creación y socialización de un manual de inducción. Además se recomienda un estudio de clima laboral, todas estas estrategias permitirán alinear los objetivos estratégicos de la organización a los objetivos personales del talento humano y es importante la creación de una Intranet que permita el acceso de información a toda la organización, que la información fluya entre los cargos jerárquicos con todos los departamentos de la empresa. Se

recomienda una nueva estructura organizacional, como la que se muestra a continuación:



**Figura 33.** Estructura organizacional propuesta para la empresa ROLASA.

Se propone la siguiente descripción de funciones para el personal de la empresa ROLASA debido a que no cuentan con funciones actualizadas en la organización, las mismas están obsoletas y no se apegan a la realidad actual. Es de indicar, que la presente propuesta de funciones fue realizada en base a entrevistas con todos los empleados, identificando lo que hacen ahora y adaptándolo a la nueva estructura, ya que existen colaboradores que sienten que tienen una carga excesiva de trabajo, mientras otros no tienen esa presión. A continuación las funciones propuestas:

#### 4.6 Descripción de funciones propuestas.

**Puesto:** Presidente.

**Reporta a:** Junta de Accionistas.

**Funciones:**

Hacer cumplir la misión y visión de la Empresa.

Planificar y desarrollar estrategias comerciales para el ingreso de mercados del exterior.

Elaborar estrategias de desarrollo.

Representar a la empresa en todos los negocios con terceros.

Presidir la Junta directiva y la Representación legal de la Empresa.

Dirigir las labores de sus subordinados.

Comunicar las nuevas políticas y las que ya se encuentren definidas.

Revisas continuamente el desempeño de la organización.

**Puesto:** Gerente Guayaquil.

**Reporta a:** Presidente.

**Funciones:**

Mantener contacto con todos los departamentos de ROLASA involucrados en la cadena de valor.

Capacitar a todos sus asesores comerciales

Firmar cheques en ausencia del Presidente.

Administrar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Conseguir nuevos clientes.

Realizar seguimiento a los clientes por los servicios prestados.

**Puesto:** Jefe de Sistemas.

**Reporta a:** Presidente – Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Determinar normas y procedimientos de uso de la tecnología.

Actualizar los programas usados por la organización.

Respalidar la información de la empresa.

Capacitar a los usuarios en el uso del sistema administrativo y contable.

Instalar y configurar equipos de cómputo.

Proponer, elaborar e implementar nuevos sistemas necesarios para la organización.

Realizar flujograma de procesos, normas y procedimientos de sistemas.

Proponer metas y objetivos anuales de cada departamento.

Verificar la disponibilidad de recursos técnicos en la organización.

Elaborar informes de mantenimiento para la presidencia.

Elaborar informes de consultoría para la presidencia.

Vigilar el mantenimiento de los sistemas.

Realizar controles de auditoría al sistema informático.

Velar por el buen uso de las herramientas tecnológicas en la organización.

Asesorar a la presidencia en el área de sistemas.

**Puesto:** Gerente Quito.

**Reporta a:** Presidente.

**Funciones:**

Incrementar la productividad.

Ejecutar el plan de negocio propuesto por el Presidente y la junta directiva.

Supervisar al personal de Quito y dar soluciones a los problemas.

Revisar y controlar documentación de los pagos y cheques que firma y se giran en Quito.

Entregar reporte mensual de su gestión al presidente.

Elaborar agenda de visitas con los clientes

Diseñar y ejecutar planes de desarrollo.

Atender a los clientes que visitan la oficina, interesados en los servicios que da la empresa.

Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias. Girar cheques a los acreedores y deudores autorizados por la Presidencia relacionados al giro del negocio.

Realizar el seguimiento postventa con los clientes.

Revisar la cartera de cuentas por cobrar, y hacer la gestión de cobro.

**Puesto:** Gerente Cuenca.

**Reporta a:** Presidente – Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Supervisar al personal de Cuenca y dar soluciones a los problemas.

Contratar y despedir al personal de Cuenca si fuere necesario.

Controlar los gastos por caja chica.

Entregar reporte mensual de su gestión al presidente y gerente Guayaquil.

Verificar el reporte mensual de comisiones que envía la coordinadora de operaciones de la ciudad de Guayaquil.

Elaborar agenda de visitas con los clientes.

Atender a los clientes directamente en oficina.

Realizar visitas a los clientes para ofrecer los servicios que da la empresa.

Realizar el seguimiento postventa con los clientes.

Revisar la cartera de cuentas por cobrar, y hacer la gestión de cobro.

**Puesto:** Jefatura comercial.

**Reporta a:** Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Capacitar a todos sus asesores comerciales.

Conseguir nuevos clientes.

Realizar seguimiento a los clientes por los servicios prestados.

Obtener reportes gerenciales respecto a los clientes desde el sistema contable.

Contactar a clientes por referencias e investigación.

Elaborar cotizaciones al cliente.

Realizar el postventa a sus clientes top.

**Puesto:** Asesor comercial.

**Reporta a:** Jefatura Comercial.

**Funciones:**

Conseguir nuevos clientes.

Realizar seguimiento a los clientes por los servicios prestados.

Contactar a los clientes.

Asesorar a los clientes.

Vender los servicios al cliente.

**Puesto:** Financiero – Contador.

**Reporta a:** Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Presentar balances a la Súper de Compañía, Presidencia y Gerente Guayaquil.

Revisar la información en el sistema contable.

Firmar documentos autorizados para las entidades de control.

Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas al área contable.

Verificar y depurar cuentas contables.

Revisar y firmar conciliaciones bancarias.

Elaborar y presentar información tributaria.

**Puesto:** Asistente Contable.

**Reporta a:** Financiero – Contador.

**Funciones:**

Verificar información física y compararla con lo ingresado al sistema.

Elaborar las conciliaciones bancarias.

Elaborar cuadro de compras y ventas para subirla al SRI como anexos transaccionales.

Ingresar información al sistema del SRI.

Revisar información de retenciones ingresadas al SRI y compara con el sistema.

Ingresar comprobantes diarios.

**Puesto:** Talento Humano – Administrativo.

**Reporta a:** Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Elaborar la nómina de pago a empleados.

Realizar la transferencia bancaria relacionada a pagos.

Realizar el pago de sueldos.

Solicitar cotizaciones para la compra de algún bien o servicio.

Aprobar compras.

Controlar y supervisar al personal.

Realizar la contratación de un empleado con aprobación del Presidente.

Elaborar los cheques.

Entregar los cheques.

Elaborar las cuentas por pagar.

Coordinar con los transportistas la entrega de carga a la empresa

PRONACA.

**Puesto:** Recepción – Cobranza.

**Reporta a:** Talento humano – Administrativo.

**Funciones:**

Elaborar las papeletas de depósito de los cobros efectuados.

Ingresar información al sistema de los pagos realizados por los clientes.

Ingresar información al sistema de los depósitos en banco.

Realizar la gestión de cobranza a clientes.

Elaborar la valija con la documentación correspondiente.

Elaborar las guías de remisión por transporte interno.

Contestar y dirige las llamadas entrantes.

Archivar documentación.

Enviar correos a la empresa PRONACA de las guías de remisión.

Ingresar al sistema administrativo de retenciones del cliente.

**Puesto:** Mensajero.

**Reporta a:** Recepción – Cobranza.

**Funciones:**

Realizar labores de mensajería.

Tramitar permisos de importación.

Realizar depósitos en los diferentes bancos.  
Recibir correspondencia de cada departamento.  
Entregar correspondencia a los clientes internos.  
Llevar documentación a clientes y proveedores y lugares.  
Realizar diversas actividades administrativas.

**Puesto:** Recaudador.

**Reporta a:** Recepción – Cobranza.

**Funciones:**

Certificar cheques.  
Realizar el pago de trámites aduaneros.  
Realizar labores de mensajería.  
Realizar depósitos de la empresa.  
Cobrar a clientes.

**Puesto:** Jefe de operaciones.

**Reporta a:** Gerente Guayaquil.

**Funciones:**

Elaborar preavisos de arribo.  
Emitir documentos de transporte.  
Ingresar información en el sistema administrativo.  
Ingresar información al sistema de Aduana.  
Elaborar planillas de liquidación.  
Atender al cliente en ventanilla.  
Responder correos electrónicos.  
Revisar y poner el OK a las prealertas del exterior.

Realizar funciones de servicio al cliente.

Elaborar soportes contables.

Coordinar con los mensajeros.

Receptar documentación de origen.

**Puesto:** Asistente de Operaciones.

**Reporta a:** Jefe de Operaciones.

**Funciones:**

Manejar consolidados marítimos y aéreos.

Manejar contenedores full de la empresa INDUGLOB.

Ingresar información al sistema Ecuapass.

Ingresar información al sistema administrativo y contable de la empresa.

Solicitar documentación al agente en origen.

Enviar aviso de arribos al cliente.

Coordinar el retiro de guía.

Revisar el documento BL.

Ingresar gastos de origen al sistema.

Elaborar la planilla de liquidación.

**Puesto:** Desconsolidador.

**Reporta a:** Jefe de Operaciones.

**Funciones:**

Ingresar el documento BL.

Ingresar información al sistema de aduanas.

Ingresar información al sistema administrativo.

Controlar el aforo físico en aduana.

Tomar fotos de la carga y contenedores.

Pagar los gastos locales.

Separar la carga del contenedor por cliente.

**Puesto:** Operaciones.

**Reporta a:** Gerente Quito.

**Funciones:**

Mantener informado al cliente.

Controlar con el exterior cada embarque que se genera en Quito, aéreo, marítimo, LCL, FCL, etc.

Informar diariamente a cada cliente el estado de cada una de sus cargas.

Verificar la información en los documentos que se reciben del exterior.

Enviar los valores/ofertas a Operaciones-GYE para que puedan emitir los avisos de llegada a los clientes.

Coordinar el seguro de transporte a los clientes que lo solicitan.

Enviar aplicaciones y pólizas a cada cliente y coordinación de pago con cada uno.

Receptar información por parte del Departamento de Operaciones de Guayaquil (guías en tránsito).

Coordinar el retiro de guías que se generan en Quito y Guayaquil.

Emitir cartas EXW para entregar junto con las guías.

Coordinar las aduanas aéreas y marítimas.

Receptar y verificar documentos de parte del cliente.

Enviar documentos al Agente de Aduana correspondiente (UIO y GYE).

Supervisión del trámite y retroalimentación al cliente.

Coordinar con el cliente el pago de impuestos, valores de bodegaje, etc.

Enviar datos para emisión de Guía de Remisión (GYE y UIO).

Estar en contacto con el transportista para verificación de hora de entrega de la mercadería.

Verificar la entrega de mercadería con el cliente.

Receptar, revisar y preparar documentos para facturación y envío al cliente.

**Puesto:** Vendedor.

**Reporta a:** Gerente Quito.

**Funciones:**

Conseguir nuevos clientes.

Realizar seguimiento a los clientes por los servicios prestados.

Contactar a los clientes.

Asesorar a los clientes.

Vender los servicios de la empresa al cliente.

**Puesto:** Recepción.

**Reporta a:** Gerente Quito.

**Funciones:**

Atender llamadas telefónicas.

Atender al cliente en recepción.

Facturar y emitir respaldos de facturas (guías aéreas).

Controlar y cobrar cartera vencida con los clientes.

Coordinar el retiro de cheques por pagos de clientes.

Elaborar retenciones de facturas a proveedores.

Elaborar y entregar cheques a proveedores con sus egresos.

Controlar pagos de facturas por seguros de clientes a Alianza de Seguros.

Emitir cheques para pagos de servicios básicos luz, teléfonos y varios.

Escanear documentos y facturas a los clientes, de cada facturación que se hace en Quito.

Abastecer de materiales de papelería y cafetería oficina.

Controlar depósitos de clientes de Quito y GYE (de todo lo que se entrega en Quito).

Revisar el cuadro de facturas y retenciones de pagos realizados.

Elaborar el reporte y detalle diario por email de cheques, transferencias y pagos recibidos en Quito.

Realizar el control de retiro de retenciones de clientes emitidas a ROLASA

Enviar diario por email a UIO, GYE y CUE del Tipo de Cambio del Banco Central del Ecuador.

Controlar pagos realizados por clientes en recepción y confirmación de liberación de documentos en GYE.

Enviar, receptar y revisar valija de GYE y clientes.

Controlar archivo de documentos, facturas canceladas y pendientes de pago.

Controlar y realizar reporte de caja chica, elaborar cheques y egresos de cada reposición.

Controlar y realizar reporte de caja para retiro de Guías Aéreas, elaborar cheques y egresos de cada reposición.

Controlar y Coordinar ruta, y movilización del mensajero.

Enviar estados de Cuenta a clientes.

Revisar y contestar emails de clientes.

Reportar gastos del mes al Presidente.

Controlar y registrar la cuenta banco Pacífico en el Libro Banco.

Receptar y entregar documentos y pagos por transportes, bodegajes de clientes, servicios de logística.

**Puesto:** Mensajero.

**Reporta a:** Gerente Quito.

**Funciones:**

Entregar documentos.

Retirar cheque y guías.

Recibir correspondencia de cada departamento.

Entregar correspondencia a los clientes internos.

Llevar documentación a clientes y proveedores.

Realizar diversas actividades administrativas.

Realizar los depósitos.

**Puesto:** Asistente.

**Reporta a:** Gerente Cuenca.

**Funciones:**

Realizar seguimiento con el exterior de cada embarque que se genera en Cuenca, aéreo, marítimo, LCL, FCL. etc.

Informar diariamente a cada cliente el estado de cada una de sus cargas.

Verificar información en los documentos que se reciben del exterior.

Realizar el envío de valores/ofertas a Operaciones-GYE para que puedan emitir los avisos de llegada a los clientes.

Realizar la toma de seguro de transporte de los clientes que lo solicitan.

Enviar aplicaciones y Pólizas a cada cliente, y coordinación de pago con cada uno.

Receptar información por parte del Departamento de Operaciones de Guayaquil (guías en tránsito).

Coordinar el retiro de guías que se generan en Cuenca y Guayaquil.

Receptar y verificar documentos de parte del cliente.

Enviar documentos al Agente de Aduana correspondiente (CUE y GYE).

Coordinar con el cliente el pago de impuestos, valores de bodegaje, etc.

Enviar datos para emisión de Guía de Remisión. (CUE y UIO).

Estar en contacto con el transportista para verificación de hora de entrega de la mercadería.

Verificar la entrega de la mercadería con el cliente.

Receptar, revisar y preparar documentos para facturación y envío al cliente.

Atender llamadas telefónicas.

Atender al cliente en recepción.

Controlar y cobrar cartera vencida con los clientes.

Coordinar para el retiro de cheques por pagos de clientes.

Escanear documentos y facturas a los clientes, de cada facturación que se hace en Cuenca.

Abastecer de materiales de papelería y cafetería a la oficina.

Controlar el retiro de retenciones de clientes emitidas a ROLASA.

Controlar pagos realizados por clientes en recepción y confirmación de liberación de documentos en GYE.

Enviar, receptar y revisar valija de GYE y clientes.

Controlar y reportar caja chica.

Enviar estados de cuenta a clientes.

Revisar y contestar emails de clientes.

Enviar gastos del mes a Guayaquil.

Receptar y entregar documentos y pagos por transportes, bodegajes de clientes, servicios de logística.

**Puesto:** Mensajero.

**Reporta a:** Gerente Cuenca.

**Funciones:**

Retirar cheques y guías.

Realizar los depósitos.

Entregar correspondencia a los clientes internos.

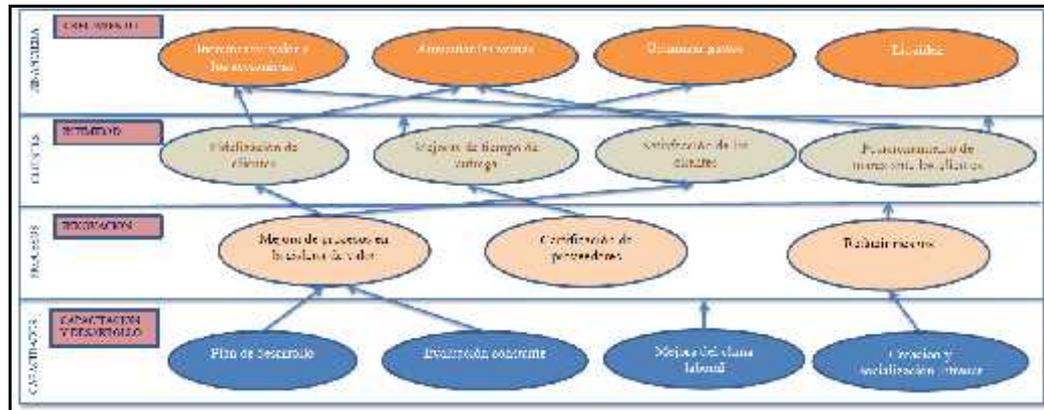
Entregar documentación a clientes y proveedores.

Realizar diversas actividades administrativas.

#### **4.7 Mapa estratégico**

En el mapa estratégico se puede observar la relación directa que existe entre el plan de desarrollo y la evaluación constante con la mejora de procesos. Una constante capacitación, generará un personal altamente competitivo, la mejora del clima laboral provocará también un mejor funcionamiento de la perspectiva de procesos en general. La creación y socialización de la Intranet ayudará a reducir riesgos, ya que se contará con información actualizada y coordinada entre los departamentos para que realicen de mejor manera su labor. El hecho de mejorar los procesos en la cadena de valor provocará la satisfacción y consecuente fidelización de clientes, gracias al rápido funcionamiento de la

empresa. La certificación de proveedores ayudará a mejorar los tiempos de respuesta. La mejora de los tiempos de entrega, ayudará a optimizar los gastos, y la fidelización y satisfacción de los clientes ayudará a aumentar las ventas e incrementar el valor a los accionistas.



**Figura 34.** Mapa estratégico.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

El freno a las importaciones es un problema externo que afecta directamente a ROLASA, por lo cual debe tomar estrategias agresivas de venta y abrirse camino en el mercado exportador.

No existe una estructura organizacional definida, ni manual de funciones, lo que repercute en una baja productividad dentro de los procesos de la cadena de valor, esto produce duplicación de funciones, falta de liderazgo, falta de procedimientos, falta de políticas, baja motivación en los empleados, falta de trabajo en equipo, no existe coordinación entre departamentos, estos problemas no permiten el crecimiento organizacional.

En el área de talento humano no existen procedimientos de contratación de personal, planes de carrera, manual de inducción, ni planes de incentivos, lo cual repercute directamente en el área de procesos y finalmente en el cliente, que tiene demoras en su proceso, o falta de información constante del estado de su servicio y servicio postventa de calidad.

En el área de tecnología, la empresa no cuenta con un departamento de sistemas, el servicio es tercerizado, y la política de la gerencia frena la inversión en esa área, no existe una intranet que permita la mejora de comunicación del personal, no existe una página web, ni redes sociales que permitan al cliente comunicarse con la organización, el sistema administrativo, operacional y contable debe ser actualizado con los nuevos cambios tecnológicos que existen y que den mayor rapidez, eficiencia y eficacia a los empleados para mejorar los tiempos de atención a los clientes.

La empresa cuenta con certificación BASC, lo que permite que sus políticas de seguridad sean avaladas por este organismo, y ayuda al conocimiento de la misión, visión y valores para todos los empleados y clientes de la Organización.

La selección de proveedores no es adecuada ya que no se cuenta con una política de compras y certificación de los proveedores que minimice los riesgos y se pueda mejorar el poder de negociación con los mismos.

En el área de ventas no se cuenta con un presupuesto de ventas, ni de un plan de servicio postventa, esto repercute en la pérdida de clientes, tampoco existe una plan para captar nuevos clientes, dado que ROLASA cuenta con una buena reputación como consolidadora de carga, siempre llegan nuevos clientes, por su imagen reconocida, mas no por un plan. Otro problema es que el departamento de ventas realiza labores operativas y los vendedores consumen bastante tiempo en esos procesos, perdiendo tiempo valioso para la consecución de nuevos clientes.

Las herramientas de diagnóstico de la situación actual de la empresa y su direccionamiento estratégico son fundamentales para la elaboración de estrategias. El modelo Balanced Scorecard ha demostrado ser una poderosa herramienta para poder medir y cumplir las estrategias propuestas. Los objetivos estratégicos, indicadores y los planes de acción son la ruta propuesta para generar mayor rentabilidad en el mediano y largo plazo.

### **Recomendaciones**

Se recomienda implementar el modelo Balanced Scorecard para lograr una visión estratégica medible, que permita obtener mayor rentabilidad en la empresa en un mediano y largo plazo.

Crear manuales de inducción, funciones, planes de capacitación, plan de incentivos para el talento humano y su respectiva implementación, que mejore los procesos con eficacia y eficiencia. Se deben crear planes de selección de personal, se recomienda contratar un estudio del clima laboral. Deben continuamente incentivar y motivar al personal mejorando el clima organizacional y que los empleados se sientan comprometidos con la organización.

Establecer políticas de compras, esto permitirá minimizar los gastos y certificar a los proveedores reduciendo el riesgo y optimizando tiempos de atención.

Se debe invertir en la actualización del sistema administrativo, operativo y contable, esto ayudará a mejorar los tiempos en los procesos, mejora del servicio al cliente, información en línea, para la toma de decisiones gerenciales adecuadas en tiempo real, página web que permita interactuar con los clientes y a su vez permita obtener información de los mismos que ayuden a obtener indicadores de posicionamiento de la marca ante el cliente.

Se debe crear y socializar una intranet que permita que fluya la información entre los departamentos y los cargos jerárquicos.

Crear planes de captación y mantenimiento de clientes, establecer presupuestos de ventas, promocionar los servicios por medio de las redes sociales y de la página web que se recomienda crear, además diseñar un plan de servicio postventa que permita un mayor acercamiento al cliente, y pasar de ser proveedores a socios estratégicos de los clientes.

Se recomienda aplicar las estrategias planteadas en esta investigación y continuamente controlar que se cumplan, de esta forma la empresa crecerá y se mantendrá dentro de las más reconocidas en el campo de consolidadoras de carga.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 28, 85-106.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de Marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: Editorial UOC.
- Banco Central del Ecuador (s.f.). *Sitio web*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec>
- BASC (s.f.). *Sitio web*. Recuperado el 8 de diciembre de 2015, de <http://www.wbasco.org>
- Banco Mundial (2015). *Sitio web*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org>
- Banco Mundial (2015). *Importaciones de bienes y servicios de Ecuador*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.ZS>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Caldas, M., Lacalle, G., & Reyes, C. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: Editex.
- Casazza, M. (2009). La estrategia antes de la estrategia: una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre los siglos XIX y XX. *Revista científica de UCES*, 13, 37-50.
- Chan, W. & Mauborgne R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Código Orgánico de Relaciones Laborales (2015). Recuperado el 8 de diciembre de 2015, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo-actualizado>

- Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Ciencias estratégicas, 19*, 89-100.
- COTECNA (s.f.). *Sitio web*. Recuperado el 8 de diciembre de 2015, de <http://www.cotecna.com.ec/es-ES/Services/Certificacion-Sistemas-Gestion>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Ecuadorinmediato. (2015). *Ministro Fausto Herrera sobre Proforma 2016: Más del 50% del Presupuesto es financiado por la recaudación de impuestos*. Recuperado el 6 de diciembre de 2015, de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818791269](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818791269)
- Estévez, J. (2008). Benchmarking en Diputación de Barcelona. *Ponencia presentada en las VI Jornadas BSC*. Mayo, Santiago de Compostela.
- Fernández, C. (2007). Caso 1: Grupo Telefónica S.A. *Ponencia presentada en las V Jornadas BSC*. Mayo, Santiago de Compostela.
- Ferrel, O., Hartline, D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Gitman, L. & Zutter, Ch. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Estados Unidos: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ibáñez, N., Castillo, R., Núñez, A., & Chávez, Z. (2010). Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. *Negotium, 6*, 136-172.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley N°. 12, Ley de Comercio Exterior e Inversiones (1997). Recuperado de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/LEY%20DE%20COMERCIO%20EXTERIOR.pdf>
- Ley No. 41, Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas (1997).
- Ley No. 99, Ley Orgánica de Aduanas (2007). Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/archivos/LEY-ORGANICA-DE-ADUANA-2007.pdf>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J. & Dulanto, L. (2010). El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. *Revista Médica Herediana*, [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X2010000300007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2010000300007&lng=es&nrm=iso)
- Marcos, D. (2012). *Balanced Scorecard (tesis de pregrado)*. Universidad FASTA, Argentina. Recuperado de <http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/136>
- Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *EAN*, 69, 110-119.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro Estudios Financieros.

- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 137-145.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January, 78-93.
- Resolución 011-2015, (2015) (legislado). Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe J. (2012). *Finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salinas, M., López-Garrigós, M., Gutiérrez, M., Lugo, J., & Uris, J. (2012). Las perspectivas financiera y de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en las instituciones públicas: aplicación en el laboratorio clínico. *Gaceta Sanitaria*, 26(1), 97. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112012000100019&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112012000100019&lng=es&nrm=iso)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

SGS (s.f.). *Sitio web*. Recuperado el 8 de diciembre de 2015, de <http://www.sgs-latam.com/es-ES/Service-by-Type-Path/Certification.aspx>

Scott, S. (2014). *S.M.A.R.T. Goals made simple*. Recuperado de <http://www.amazon.com/S-M-A-R-T-Goals-Made-Simple-Productive-ebook/dp/B00IJZLX72>

Vassolo, R., & Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes: Elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas*. Argentina: Granica.

## APÉNDICES

<b>ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>¿Cómo considera su motivación laboral?</b>	100%
Alta	56%
Media	24%
Baja	20%
Nula	0%
<b>¿Le gusta su ambiente laboral?</b>	100%
Mucho	40%
Medio	44%
Poco	16%
Nada	0%
<b>¿Es escuchado por sus superiores?</b>	100%
Si	48%
Medio	40%
No	12%
<b>¿Siente que su empresa se preocupa por su capacitación?</b>	100%
Si	24%
Medio	48%
No	28%
<b>¿Cree que ROLASA le permite crecer profesionalmente de acuerdo a sus metas?</b>	100%

Si	80%
No	20%
<b>¿Considera usted que los beneficios otorgados por ROLASA llenan sus expectativas?</b>	<b>100%</b>
Si	4%
Medio	68%
No	20%
<b>¿Cambiaría de empresa por la misma remuneración?</b>	<b>100%</b>
Si	28%
No	64%
<b>¿Conoce la misión de la empresa?</b>	<b>100%</b>
Si	60%
No	40%
<b>¿Conoce la visión de la empresa?</b>	<b>100%</b>
Si	60%
No	40%
<b>¿Considera que sus compañeros son profesionales en su trabajo?</b>	<b>100%</b>
Si	16%
Medio	56%
Poco	28%
No	0%
<b>¿Considera a su superior un líder?</b>	<b>100%</b>
Si	52%

Medio	24%
No	24%
<b>¿Tiene clara sus funciones?</b>	<b>100%</b>
Si	76%
Medio	24%
No	0%
<b>¿Considera las críticas de su jefe como constructivas?</b>	<b>100%</b>
Si	60%
Medio	36%
No	4%
<b>¿Cumple a cabalidad su horario laboral?</b>	<b>100%</b>
Si	60%
Medio	40%
No	0%
<b>¿Recibe el pago de su sueldo a tiempo?</b>	<b>100%</b>
Si	96%
No	4%
<b>¿Considera justas las políticas vacacionales de ROLASA?</b>	<b>100%</b>
Si	56%
Medio	44%
No	0%
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>	

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Guedes Guerra Ronald Arturo, con C.C: # 0919807941 y Sánchez Pincay Richard Alejandro, con C.C: # 0919135194 autores del trabajo de titulación: *Diagnóstico actual de la empresa ROLA Internacional ROLASA y propuesta del diseño del Balanced Scorecard* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 1 de agosto de 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Guedes Guerra Ronald Arturo  
C.C: 0919807941

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Sánchez Pincay Richard Alejandro  
C.C: 0919135194

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diagnóstico actual de la empresa ROLA Internacional ROLASA y propuesta del diseño del Balanced Scorecard		
<b>AUTORES</b> (apellidos/nombres):	Guedes Guerra, Ronald Arturo Sánchez Pincay Richard Alejandro		
<b>REVISORES/TUTOR</b> (apellidos/nombres):	Zerda Barreno, Elsie; Vera Salas Laura Espinoza Samaniego, César Eduardo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	1 de agosto de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	140
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistemas de información, Desarrollo de sistemas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	BALANCED SCORECARD, CONSOLIDADORA DE CARGA, PEST, FODA, ESTRATEGIA, INDICADORES, GESTIÓN		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La dificultad de las empresas para alinear su organización a una estrategia que esté claramente definida, es motivo de preocupación para los especialistas en gestión. En entornos competitivos resulta primordial el uso de modelos gerenciales para crear una sinergia estratégica en las empresas. La empresa ROLASA es una consolidadora de carga, que no cuenta con estrategias claras para cumplir con la misión por la cual fue creada, por lo que surge la necesidad de usar el modelo Balanced ScoreCard, el cual permite medir la estrategia a través de indicadores bien definidos. El primer paso es identificar la situación actual de la empresa tanto externa como interna, por medio de herramientas como el análisis PEST, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis de la competencia, análisis de los clientes y la observación de los procesos internos de la empresa. Luego se realiza un diagnóstico por medio de herramientas como la matriz FODA de Porter, se definen estrategias para agregar valor a la organización, se elaboran planes de acción para cumplir la estrategia y se definen indicadores en relación a estos planes de acción. El correcto cumplimiento de estos indicadores de gestión permitirá a toda la organización cumplir sus objetivos estratégicos y brindar mayor valor a sus clientes y stakeholders.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0991520902 / 0982803064	<b>E-mail:</b> ing.ronald.guedes@gmail.com / rich_san77@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**