

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

**“Diseño e Implementación de Plan Estratégico para la empresa
LIGERCAL S.A”**

AUTOR (ES):

**Liger Borja, Lilibeth Antonella;
Reyes Albán, Sharone Noemí**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ec. Chávez García, Jack Alfredo Gonzalo

Guayaquil, Ecuador

12 de Marzo del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Lilibeth Antonella Liger Borja y Sharone Noemí Reyes Albán**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f. _____

Ec. Chávez García, Jack Alfredo Gonzalo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Lilibeth Antonella Liger Borja y Sharone Noemí Reyes Albán**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Diseño e Implementación de Plan Estratégico para la empresa LIGERCAL S.A**”, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2018

LAS AUTORAS

f. _____

Liger Borja, Lilibeth Antonella

f. _____

Reyes Albán, Sharone Noemí



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Liger Borja Lilibeth Antonella y Reyes Albán Sharone Noemí**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Diseño e Implementación de Plan Estratégico para la empresa LIGERCAL S.A**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de Marzo del año 2018

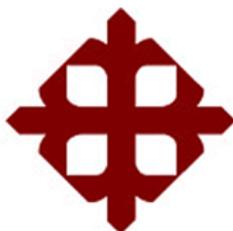
LAS AUTORAS

f. _____

Liger Borja, Lilibeth Antonella

f. _____

Reyes Albán, Sharone Noemí



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

URKUND

Documento	LIGER BORJA LILIBETH ANTONELLA Y REYES ALBÁN SHARONE NOEMI AVANCE.docx (D35630202)
Presentado	2018-02-15 01:22 (-05:00)
Presentado por	lalb1995@hotmail.com
Recibido	jack.chavez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Avance Final Mostrar el mensaje completo

1% de estas 408 páginas, se componen de texto presente en 16 fuentes.

Liger Borja, Lilibeth Antonella

f. _____ Reyes Albán, Sharone Noemi

Gerente General Coordinador Asistente Conductores

Gerente General

Contadora

Asistente

Rivalidad entre competidores Amenaza de entrada de nuevos competidores Amenaza de productos sustitutos Poder negociación de proveedores Poder de negociación de los clientes

Junta de socios Presidente Gerente General Departamento Contabilidad/Financiero Contadora: Kelly Palacios Asistente: Lilibeth Liger Departamento de Operaciones Asistente: Carolina Herrera Coordinador: Miguel Liger Conductores Departamento de Seguridad y Mantenimiento Ing. Carlos Corrales Mecánico - Mantenimiento de auto tanques

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por permitirme vivir día a día, darme las fuerzas para poder resolver cualquier conflicto que se presente en mi vida. A mis padres por haberme forjado en la persona que soy, por estar presentes en mi vida con sus consejos y apoyo incondicional; por su sacrificio puede estudiar una carrera que me apasiona, A amigos y a todas las personas que forman parte de mi vida universitaria y personal. Finalmente le agradezco al Ec. Jack Chávez por su guía y ayuda en el proceso de la elaboración de mi trabajo de titulación.

Lilibeth Liger Borja

Le agradezco a Dios por ser mi guía y mi fortaleza durante esta etapa universitaria. A mi madre por haberme acompañado durante este proceso que culmina, por enseñarme que el sacrificio y el esfuerzo tienen su recompensa. A todas las personas que me han acompañado en todo mi proceso universitario y personal, dándome ánimos, consejos y enseñanzas que me sirvieron y ayudaron, para convertirme en la persona que soy. Muy agradecida con el Ec. Jack Chávez, que, con sus conocimientos, nos ayudó a llevar a cabo el presente trabajo de titulación. Finalmente agradecerle a todos los que conforman LIGERCAL S.A. por colaborar durante todo el proceso de recolección de la información, por estar siempre dispuestos en ayudarnos en todo lo que requeriámos.

Sharone Reyes Albán

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, a mis padres que me han brindado su sabiduría, paciencia y ejemplo durante toda mi vida en especial por su apoyo condicional y no dejarme decaer frente a los problemas que se presenta en la vida, a mis hermanos por estar ahí para motivarme en mis peores momentos y a toda mi familia por darme ánimos y no dejarme decaer frente a nada.

Lilibeth Liger Borja

Este trabajo de titulación principalmente se lo dedico a Dios, quien me permitió culminar con una etapa más en mi vida. A mi familia por acompañarme en todo momento y siempre motivarme a perseverar en mis metas. Y aquellas personas que me acompañaron en este proceso, gracias por sus palabras de aliento, consejos y motivaciones.

Sharone Reyes Albán



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

**ING. HURTADO CEVALLOS, GABRIELA ELIZABETH MGS.
DIRECTORA DE CARRERA**

f. _____

**ING. CESAR ENRIQUE FREIRE QUINTERO, MGS
COORDINADOR DEL ÁREA**

f. _____

**ING. JULIO RICARDO VILLACRES ROCA, MGS
OPONENTE**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

LIGER BORJA LILIBETH ANTONELLA

REYES ALBÁN SHARONE NOEMÍ

ÍNDICE GENERAL

Contenido

RESUMEN.....	XX
ABSTRACT	XXI
RÉSUMÉ	XXII
INTRODUCCIÓN.....	2
Formulación del problema.....	3
Antecedentes.....	3
Contextualización del problema	6
Justificación	7
Pregunta de Investigación.....	8
Preguntas Secundarias	8
Objetivos.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Marco Teórico	8
Marco Legal	15
Metodología	16
Enfoque.....	16
Diseño de investigación.....	17
Alcance.....	18
Limitaciones.....	18
Muestra	19

Técnica de recogida de datos	20
Análisis de datos	22
CAPÍTULO I: ANÁLISIS EXTERNO.....	25
1.1. Análisis P.E.S.T.A.....	25
1.1.1. Análisis del Entorno Político Legal	25
1.1.2. Análisis del Entorno Económico	31
1.1.3. Análisis del Entorno Social	41
1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico.....	42
1.1.5. Análisis del Entorno Ambiental.....	44
1.2. Las 5 fuerzas de Porter.....	45
1.2.1. Poder de negociación de los clientes	46
1.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	46
1.2.3. Amenaza de nuevos competidores	47
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	48
1.2.5. Rivalidad entre los competidores	49
1.3. Matriz del Perfil competitivo (MPC)	51
1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	51
CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA LIGERCAL S.A	51
2.1. Misión	61
2.2. Visión.....	62
2.3. Objetivos.....	62
2.4. Logo y slogan	63
2.5. Políticas.....	63

2.5.1. Análisis del Reglamento Interno de trabajo	63
2.5.2. Análisis del Manual de Políticas	66
2.5.3. Análisis del Reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo	68
2.6. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)	69
2.7. Matriz Axiológica.....	71
2.8. Perfil de la capacidad interna de la empresa LIGERCAL S.A.	75
Capacidad directiva	75
Capacidad competitiva	77
Capacidad financiera	78
Capacidad tecnológica	79
Capacidad de talento humano	80
2.9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	81
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LIGERCAL S.A	83
3.1. FODA consolidado de la organización	83
3.2. Formulación Estratégica	88
3.2.1 Estrategias Corporativas	88
3.2.2 Estrategia Funcional	114
CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LIGERCAL S.A.....	117
4.1. Presupuesto de la planificación estratégica	117
4.2. Ratios Financieros sin implementación.....	119
4.3. Ratios financieras con implementación de las estrategias	122

4.4. Flujos de efectivo sin implementación.....	125
4.5. Flujos de efectivo con implementación de la planificación estratégica 126	
4.6. Análisis ingeniería económica: escenario real, optimista y pesimista 131	
4.7. Análisis de sensibilización	136
CONCLUSIONES.....	137
RECOMENDACIONES.....	138
REFERENCIAS	139
ANEXOS	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cálculo de la muestra.....	19
Tabla 2: Personal de LIGERCAL S.A.....	21
Tabla 3: Participación Porcentual en las tres Mayores Comercializadoras de Combustibles para el Segmento Automotriz (año 2013)	39
Tabla 4: Participación Anual en Mercado de Combustibles Automotrices ...	39
Tabla 5: Número de estaciones por comercializadora	40
Tabla 6: Principal Competencia.....	48
Tabla 7: Matriz del perfil competitivo	50
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores Externos	51
Tabla 9: Total de conductores que han recibido capacitación sobre el reglamento interno de la empresa	55
Tabla 10: Total de conductores que recibieron capacitación sobre el manual de políticas de la empresa LIGERCAL S.A.....	56
Tabla 11: Total de conductores que recibieron capacitación sobre el reglamento de seguridad y salud ocupacional	57
Tabla 12: Documentos necesarios que deben tener cada unidad	58
Tabla 13: Factores importantes para mejorar el desempeño del chofer	59
Tabla 14: Sugerencias para mejorar desempeño	60
Tabla 15: Factores claves que los conductores consideran para que LIGERCAL S.A. crezca.....	60
Tabla 16: Matriz Axiológica LIGERCAL S.A.	74
Tabla 17: Capacidad Directiva de la empresa LIGERCAL S.A.....	75
Tabla 18: Capacidad Competitiva de la empresa LIGERCAL S.A.	77

Tabla 19: Capacidad Financiera de la empresa LIGERCAL S.A.	78
Tabla 20: Capacidad Tecnológica de la empresa LIGERCAL S.A.....	79
Tabla 21: Capacidad Talento Humano de la empresa LIGERCAL S.A.	80
Tabla 22: Matriz de evaluación de factores internos.....	81
Tabla 23: Matriz del FODA consolidado	86
Tabla 24: Resumen de Estrategias a implementar año 2018	114
Tabla 25: Estrategias para alta gerencia	114
Tabla 26: Estrategias para área Financiera – Contable.....	115
Tabla 27: Estrategias para área de operaciones	115
Tabla 28: Estrategias para área de seguridad y mantenimiento	116
Tabla 29: Presupuesto de la Planificación Estratégica	117
Tabla 30: Ratios Financieros sin implementación	119
Tabla 31: Ratios Financieros con implementación estratégica	122
Tabla 32: Flujo de efectivo sin implementación	125
Tabla 33: Flujo de efectivo realista con implementación de las estrategias	126
Tabla 34: Flujo de efectivo optimista	128
Tabla 35: Flujo de efectivo pesimista	129
Tabla 36: Ingeniería Económica Real.....	131
Tabla 37: Ingeniería Económica Optimista.....	133
Tabla 38: Ingeniería Económica Pesimista.....	134
Tabla 39: Análisis de Sensibilidad.....	136
Tabla 40: VAN y TIR Histórico.....	176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Tabla Nacional de pesos y dimensiones de vehículos de carga pesada.....	29
Figura 2: PIB del Ecuador periodo 2000 – 2015	32
Figura 3: Producción de Petróleo, periodo 2002 - 2015	33
Figura 4: Sectores que crecieron y aportaron al PIB en el año 2016	33
Figura 5: Tasa de Inflación, periodo 2000 - 2015.....	34
Figura 6: Producción, importación y consumo nacional de diésel 2 y diésel.....	34
Figura 7: Comportamiento de consumo de Diésel años 1972 - 2016.....	35
Figura 8: Producción, importación y consumo nacional de GLP	35
Figura 9: Comportamiento de consumo de GLP años 1972 - 2016.....	36
Figura 10: Despacho de Consumos por Segmento de Consumo en Ecuador	37
Figura 11: Despachos por Tipo de Combustibles, enero 2017 - mayo 2017	37
Figura 12: Crecimiento Anual del mercado de combustibles automotrices	38
Figura 13: Despachos anuales de combustibles para el segmento automotriz.....	38
Figura 14: Participación Anual de Comercializadoras en Gasolina Súper ...	41
Figura 15: Ciclo radial de las 5 fuerzas de Porter.....	45
Figura 16: Comercializadora que lidera la provincia del Guayas.....	50
Figura 17: Comercializadora que lidera por parroquia	51
Figura 18: Pastel del género de los encuestados	51

Figura 19: Pastel del Rango de edades de los empleados encuestados	52
Figura 20: Pastel de la pregunta ¿Conoce usted la Misión, Visión y políticas generales de la empresa?	52
Figura 21: Pastel del número de conductores que recibieron inducción.....	53
Figura 22: Pastel de la pregunta ¿Conoce las características y riesgos del hidrocarburo que transporta?.....	53
Figura 23: Pastel sobre ¿Ha recibido entrenamiento de cómo actuar en caso de derrame de combustible?	54
Figura 24: Pastel de ¿Ha recibido entrenamiento de cómo actuar en caso de incendio?	54
Figura 25: Pastel de la pregunta ¿Realiza usted o su superior el protocolo de inspección previo a realizar cada viaje?.....	55
Figura 26: Pastel de la pregunta ¿Recibió usted capacitación sobre el reglamento interno de la empresa por parte de su superior?	56
Figura 27: Pastel sobre ¿Ha recibido usted capacitación sobre el manual de políticas?	57
Figura 28: Pastel de ¿Ha recibido usted capacitación sobre el reglamento seguridad y salud ocupacional?.....	57
Figura 29: Logo actual de la empresa LIGERCAL S.A.....	63
Figura 30: Cadena de Valor de una corporación.....	69
Figura 31: Propuesta de página Web online para la empresa LIGERCAL S.A.....	88
Figura 32: Propuesta para publicidad en el exterior de los camiones	90
Figura 33: Propuesta para el letrero en Patio de Maniobra	91
Figura 34: Propuesta de logo y slogan para la empresa LIGERCAL S.A.	94
Figura 35: Propuesta de uniforme para conductores	95

Figura 36: Organigrama de la empresa LIGERCAL S.A.	146
Figura 37: Cotización de facturación electrónica.....	162
Figura 38: Cotización de uniformes para conductores	163
Figura 39: Cotización de auto tanque de 6000.....	165
Figura 40: Liquidez corriente proyectada sin implementación	166
Figura 41: Periodo promedio de cobro proyectado sin implementación	166
Figura 42: Periodo promedio de pago proyectado sin implementación	167
Figura 43: Rotación de Activos Totales proyectado sin implementación ...	167
Figura 44: Índice de endeudamiento proyectado sin implementación	168
Figura 45: Margen de Utilidad Bruta proyectada sin implementación.....	168
Figura 46: Margen de Utilidad Operativa proyectada sin implementación .	169
Figura 47: Margen de Utilidad Neta proyectada sin implementación.....	169
Figura 48: Rendimiento sobre los totales proyectado sin implementación	170
Figura 49: Rendimiento sobre el patrimonio proyectado sin implementación	170
Figura 50: Liquidez corriente proyectada con implementación estratégica	171
Figura 51: Periodo promedio de cobro proyectado con implementación estratégica.....	171
Figura 52: Periodo promedio de pago proyectado con implementación estratégica.....	172
Figura 53: Rotación de Activos Totales proyectado con implementación estratégica.....	172
Figura 54: Índice de endeudamiento proyectado con implementación estratégica.....	173

Figura 55: Margen de Utilidad Bruta proyectada con implementación estratégica.....	173
Figura 56: Margen de Utilidad Operativa proyectada con implementación estratégica.....	174
Figura 57: Margen de Utilidad Neta proyectada sin implementación.....	174
Figura 58: Rendimiento sobre los totales proyectado con implementación estratégica.....	175
Figura 59: Rendimiento sobre el patrimonio proyectado con implementación estratégica.....	175

RESUMEN

El presente trabajo configura el diseño e implementación de un Plan estratégico para la empresa LIGERCAL S.A., dedicada a la prestación de servicios de transporte pesado de combustibles. En la primera aproximación nos indicaron que la institución atravesaba por situaciones complicadas de liquidez; sin embargo, desde las iniciales evaluaciones se detectó que el problema radica en la ausencia de una clara misión, visión y objetivos empresariales, que inciden en que se encuentre a la deriva, porque carece de elementos que le permitan saber su estado y hacia dónde se dirige; razón por la cual los problemas de gestión de sus operaciones no contribuyen al crecimiento deseado.

En consecuencia, se propuso un Plan estratégico que, para realizarlo, utilizó varias herramientas de investigación como: el análisis PESTA, las cinco fuerzas de Porter, las matrices de evaluación de factores externos e internos, el análisis del perfil interno de su capacidad y el análisis FODA. Con ello, se logró conocer las dificultades para enfrentar el ambiente externo e interno de la empresa y se propuso alternativas para superarlas.

La metodología aplicada fue: obtener la información y desarrollar estrategias corporativas y funcionales adecuadas a las necesidades de la empresa, que concuerden con un crecimiento plausible. Luego, se estudió la viabilidad del Plan propuesto y se realizó el análisis financiero y de sensibilidad pertinente, proyectando a 5 años su implementación. Con lo que logra demostrar que la estrategia propuesta es viable financieramente y sensible a los datos contrastados con las expectativas de sus dirigentes.

Palabras Claves: (Transporte, Planeación, estratégica, análisis, implementación, utilidad)

ABSTRACT

The purpose of this degree project is the design and implementation of a strategic plan for the company LIGERCAL SA, dedicated to the supply of heavy transportation services of LPG since it has been facing several situations such as not having clear mission, vision and business objectives, it is adrift because it does not know where it is and towards where it is heading, which causes problems within its management and operations, not contributing to its growth.

As a result, a strategic plan will be carried out in which research tools will be used, such as the PESTA Analysis, the five Porter forces, Matrices of evaluating external and internal factors, Analysis of the internal capacity profile in addition to the SWOT analysis, which will allow to know the external and internal environment within the company.

Based on the information obtained, corporate and functional strategies adapted to the needs of the company were developed, allowing its growth.

To determine the viability of the Strategic Plan for the company LIGERCAL S.A. a financial and sensitivity analysis was carried out within the next 5 years with the implementation of their strategies.

Key Words: (Transportation, Planning, strategic, analysis, implementation, utility)

RÉSUMÉ

Le but de ce travail de certification est de concevoir et mettre en œuvre un plan stratégique pour la société LIGERCAL SA, dédiée à la fourniture de services de transport lourd de GPL, dans plusieurs situations telles que la mission, la vision et les objectifs commerciaux. , il est à la dérive parce qu'il ne sait pas où il est et où il va, ce qui cause des problèmes dans sa gestion et son fonctionnement, ce qui ne contribue pas à sa croissance.

Par conséquent, un plan stratégique sera élaboré dans lequel seront utilisés des outils de recherche, tels que l'analyse PESTA, les cinq forces de Porter, les matrices d'évaluation externe et interne, l'analyse du profil de capacité interne et l'analyse SWOT. Quel environnement externe et interne de l'entreprise.

Sur la base des informations obtenues, des stratégies corporatives et fonctionnelles adaptées aux besoins de l'entreprise ont été développées, permettant ainsi sa croissance.

Déterminer la viabilité du plan stratégique de la société LIGERCAL S.A. une analyse financière et de sensibilité a été réalisée au cours des 5 prochaines années avec la mise en œuvre de leurs stratégies.

Mots clés: (Transport, Planification, stratégique, analyse, mise en œuvre, utilité)

INTRODUCCIÓN

Analizar la organización de la empresa LIGERCAL S.A. para proponer un Plan Estratégico que posicione la institución en su quehacer cotidiano, es lo que se propone en el presente estudio. Un tema que relaciona la PYMES (pequeña y mediana empresa), en su desempeño económico, con lo aprehendido en la academia. De ahí resulta que son tres los ejes fundamentales: la PYMES, la actividad que realiza (en este caso el servicio de transporte) y la viabilidad técnico-financiera conveniente.

El Servicio de Rentas Internas (2017) indica que las PYMES son denominadas pequeñas y medianas empresas que forman parte esencial del desarrollo social y económico del país realizando actividades como producir, demandar y comprar productos o añadir un valor a este, por consiguiente, generan riqueza y empleo. Ello se confirma con el estudio sobre la importancia de las Pymes en el mercado ecuatoriano, cuando indica que:

Las Pymes constituyen un factor importante para el crecimiento socioeconómico de cada país, lo que da origen la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar la productividad. Las Pymes generan riqueza y empleo, porque dinamizan la economía y mejora la gobernabilidad, debido a que requieren menores costos de inversión, es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017).

Obviamente, cada sector económico tiene sus especialidades; ello no excluye a las PYMES, por ejemplo, las del transporte. En el Reglamento a ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el artículo 55 definen el transporte terrestre comercial como:

El servicio de transporte terrestre comercial consiste en trasladar a terceras personas y/o bienes, de un lugar a otro, dentro del ámbito señalado en este Reglamento. La prestación de este servicio estará a

cargo de las compañías o cooperativas legalmente constituidas y habilitadas para este fin. Esta clase de servicio será autorizado a través de permisos de operación (Constituyente, 2012).

Las empresas que tienen la actividad de transportar combustibles son consideradas como PYMES y juegan un rol importante dentro de la economía del país. Estas empresas para crecer en el tiempo deben desde un principio estar organizadas para que, su buena gestión, esté en concordancia con lo establecido en su misión, visión, objetivos y estrategias que se emplean y ayudan a incrementar su desempeño, teniendo un efecto positivo en un corto periodo. Como lo indica José Jaramillo en un estudio que realizó sobre plan estratégico:

La planificación estratégica es uno de los pilares fundamentales para asegurar el éxito de la empresa en el tiempo y la herramienta principal a utilizar es el *plan estratégico*, que da las directrices que se deben seguir. Sin esto, los gestores se encontrarían improvisando o creando día a día las operaciones que se deben realizar. Una planificación estratégica bien realizada, sumada a una ejecución eficiente y eficaz determina la diferencia entre el éxito o el fracaso de la empresa (Jaramillo, 2013).

Queda claro entonces el fundamento aplicable a toda empresa, de conocer hacia dónde se quiere ir y como se lo va a lograr, además de tener presente cuál es su situación actual, los recursos con lo que cuenta, para poder establecer las estrategias que impulsen mejoras continuas en su desarrollo y resultados positivos.

Formulación del problema

Antecedentes

La idea que motiva al Sr. Gonzalo Liger, en el año 1966, es concebir un negocio que dé un servicio de transporte pesado de químicos para las empresas Holanda Ecuador y Ecuaterminales en la ruta de Costa- Sierra. Iniciado el negocio, al ser un transportista visionario, analizó que no solo se puede dedicar a transportar químicos, sino que también alcanza a transportar combustibles. Actividad que para el año 1990 la integra de manera directa como transportista de Shell en las rutas Costa, Sierra y

Oriente, aprovechando el auge del sector petrolero ecuatoriano, y su rentabilidad, e incorporando a su primer hijo el Sr. Marco Liger quien también se dedicaba al transporte. Luego, con el crecimiento del negocio, se integrarían sus otros hijos.

De a poco, los hermanos Liger, observan que el transporte pesado es rentable, pero tiene sus inconvenientes cuando es mal administrado. Retrasar los pagos, desviar los flujos de caja del propósito empresarial, etc., ocasionan problemas de gestión; esto los lleva a la idea de conformar una empresa que sea manejada profesionalmente. Es así como el 8 de Junio de 2008 en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi ante el doctor Hugo Berrazueta Pastor, notario primero del Cantón, comparecen los socios: Liger Calvopiña Marco Antonio, Liger Calvopiña Edison Patricio, Liger Calvopiña Carlos Lenin, Liger Calvopiña Luis Gonzalo, Liger Álvarez Luis Gonzalo, Borja Parra José Leónidas, Borja Palma José Rodolfo, Amores Corrales Luis Orlando y Vargas Calvopiña Sergio Edison, para constituir la empresa de Transporte Pesado LIGERCAL S.A que tiene como objeto: la proyección, organización, operación y prestación de servicios de transporte pesado que será brindado directamente en el cantón Latacunga y fuera de la Provincia de Cotopaxi en vehículos tipo Camiones y tráileres para servicio en Auto tanque de transportación de combustible y derivados, adecuados y sometidos a las leyes del Ecuador.

El capital social de la empresa de transporte pesado LIGERCAL S.A es de novecientos dólares de los Estados Unidos de Norte América (\$900.00), dividido en novecientas acciones por el valor de un dólar cada una, el capital podrá ser aumentado por resolución de la Junta General de Accionistas.

Las acciones son fraccionadas de la siguiente manera: el señor Liger Calvopiña Marco Antonio suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos, Liger Calvopiña Edison Patricio suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos, Liger Calvopiña Carlos Lenin suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos, Liger Calvopiña Luis Gonzalo suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos, Liger Álvarez Luis Gonzalo suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos, Borja Parra

José Leónidas suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos, Borja Palma José Rodolfo suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos, Amores Corrales Luis Orlando suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos y Vargas Calvopiña Sergio Edison suscribe cien participaciones que representa cien dólares americanos.

El capital pagado fue depositado en la cuenta especial de Integración de Capital con el nombre de la empresa de transporte pesado LIGERCAL S.A en la cuenta corriente del Banco del Pichincha en la ciudad de Latacunga.

El gobierno de la empresa de transporte pesado LIGERCAL S.A corresponde a la Junta General de Accionistas como entidad suprema y la administración de la sociedad se realizará a través del presidente y Gerente General. Dentro de las escrituras de la empresa se designó como presidente al Sr. Marco Antonio Liger Calvopiña, para el cargo de Gerente General y representante legal que tiene cambiar cada dos años.

La casa matriz de la empresa de transporte pesado LIGERCAL S.A, está ubicada en el barrio San Felipe de la ciudad Latacunga, pero su actividad se ejecuta en la ciudad de Guayaquil, razón por la cual en el año 2009 se creó una sucursal en Guayaquil la misma que está ubicada en la Cda. Alborada tercera etapa Mz. BW villa 13.

Para el año 2010 los socios de la empresa LIGERCAL S.A invierten en la compra de un terreno de 3,500 m² ubicado en Pascuales que se utiliza como patio de maniobras, un requerimiento que le facilita firmar el contrato con PRIMAX, su principal cliente. En la actualidad, LIGERCAL S.A está conformada por 16 accionistas, 21 empleados entre administrativos y operativos, 24 auto tanques; un patio de maniobras por parte de los socios, y guardianía de seguridad.

La empresa posee la mayor cantidad de auto tanques dentro del patio de carga de la empresa pública Petroecuador; ello le permitiría abarcar más estaciones en la provincia de Guayas, a fin de no tener exagerada dependencia con sus clientes.

A pesar de los cambios y de las adecuaciones realizadas, existe un sentir de inquietud en la empresa en cuanto a su gestión; oportunidad de

estudio que se nos plantea emprender, y que deriva la investigación hacia la propuesta de un Plan Estratégico.

Contextualización del problema

Durante 9 años, la empresa LIGERCAL S.A desempeña su servicio dentro del sector del transporte de combustible. Un periodo en el que el direccionamiento administrativo ha recurrido bajo la responsabilidad del actual Gerente General, Sr. Marco Liger, un líder forjado gracias a la experiencia adquirida.

A pesar de ello, aún no se ha establecido una estructura organizacional y, aunque los fundamentos administrativos de la empresa se basan en la misión y la visión, no plantean todavía objetivos generales, específicos ni planes de acción que permitan lograr aquella misión y propósito de visión. La razón es que no contienen una estructura organizacional, ni se ha creado una imagen corporativa o filosofía; la comunicación entre empleados es ausente porque existe desmotivación del personal. A primera instancia se ve necesario demarcar los puestos de trabajo y sus respectivas funciones, sin embargo, los problemas se reflejan en pérdidas de productividad del valor adquirido frente al valor generado por su competencia. Parecería que no se diversifica la clientela y que ello repercute en sus ingresos. El todo redundando, a primera vista, en dificultades de liquidez.

Si se perciben dificultades entonces, nos planteamos desarrollar un Plan Estratégico para la empresa LIGERCAL S.A., ya que, como herramienta, establece un futuro en función de las potencialidades y deseos de la empresa y sus socios. Ello se deduce de las primeras constataciones: la empresa tiene una extrema dependencia en su cliente VIP, PRIMAX, y de los otros dos, ESCRITORNI S.A. y DICOMTRIZ S.A.; empresas que realizan sus transferencias de pago cada dos meses.

En consecuencia, partimos de la premisa de que el *Plan estratégico organiza la empresa* LIGERCAL S.A, influyendo tanto en la parte administrativa como la financiera, lo que dará como resultado un lineamiento, dentro de los 5 años siguientes, de la gestión de la liquidez de

la empresa, asegurando el crecimiento competitivo deseado, en un marco de visión a futuro.

Justificación

Segura (2013) indica que “una buena organización empresarial depende de procesos y procedimientos que unidos logran los objetivos que se desean alcanzar dentro de una empresa”. Ello deja entender que al definir cuáles son las funciones individuales de cada persona que integra la empresa y relacionar los actores en un objetivo común se logra integrar las necesidades individuales y grupales.

El primer análisis nos demuestra que la empresa LIGERCAL S.A., desde su origen, no se estableció bajo procesos y procedimientos provenientes de una buena organización. La falta de estructura tiene como consecuencia que el personal no trabaje hacia el mismo enfoque, provocando que durante los 9 años pierda de a poco la liquidez.

El presente trabajo tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico que mejore los flujos de liquidez y con ello, adecuar las actividades internas hacia un mismo objetivo. Para conseguirlo, se realizará un análisis de la situación actual de la empresa mediante un estudio del macro entorno, por ende, conocer las oportunidades que se presentan y amenazas que se afrontaría la empresa. El análisis interno permitirá conocer las fortalezas y debilidades que actualmente la empresa posee y sus posibles afectaciones en el crecimiento de la empresa. Herramientas como el PESTA, FODA, entre otros, nos servirán para proponer las acciones a implementar en los procesos administrativos, financieros y organizacionales.

El estudio se ejecutará en la empresa LIGERCAL S.A., a quien se espera aportar un beneficio para todos aquellos que conforman la empresa, ya que cada empleado conocerá cuáles son sus funciones, se perfeccionarán las relaciones entre ellos y habrá mejor comunicación, porque se sabrá hacia donde se dirigen. De ahí se desprende una mejor eficiencia laboral que conlleva la recuperación de liquidez y el crecimiento buscado.

Pregunta de Investigación

¿Cuánto incide un Plan estratégico en la buena gestión de la empresa LIGERCAL S.A.?

Preguntas Secundarias

- ¿Afecta el entorno y sus engranajes?
- ¿Qué elementos particularizan la empresa estudiada?
- ¿Vale proponer un plan estratégico que se adapte a los requerimientos deseados que plantea el problema de investigación?
- ¿Cómo evaluar la planeación estratégica?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión de la empresa LIGERCAL S.A para proponer un plan estratégico que mejore los flujos de liquidez

Objetivos específicos

- Analizar las particularidades del macro entorno.
- Estudiar los elementos que configuran la empresa.
- Formular un plan estratégico que se adapte a los requerimientos deseados.
- Evaluar la implementación del plan estratégico propuesto.

Marco Teórico

La base del apoyo teórico del estudio se fundamenta en lo siguiente:

Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con mayor probabilidad de éxito. (Munch, 2008)

Alfred Chandler, en su obra de *Strategy and Structure* (1962), define la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción del curso de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas (Pimentel, 1999).

Estos antecedentes definidos, sobre la planeación y la estrategia, determinan el procedimiento de las actividades que se aplicara en el presente trabajo, y que nos guía en el descubrimiento del problema y de sus características, a través de las relaciones internas que comprenden socios, empleados administrativos y operativos, y de las relaciones externas como clientes y proveedores.

Son abundantes los estudios que aborda el tema planeación estratégica. La mayoría apunta al control de gestión para afianzar los conceptos del valor empresarial. Hoy prevalece, el propósito de integrar el marco estratégico, posicional e inductor en la gestión, tal como Porter lo estipula en sus Cadenas de Valor.

Considerando la historia de la empresa LIGERCAL S.A., el análisis retoma los modelos teóricos, tanto institucionales como organizativos, para desarrollar la investigación de sus potencialidades estratégicas.

Como es conocido, la administración usa razones financieras para supervisar el desempeño de la empresa de un periodo al otro (Gitman & Zutter, 2012). Los que se destacan son los indicadores de liquidez, que miden la capacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo -solvencia; los índices de actividad, que tantean la eficiencia operativa -cobranzas y pagos; los de endeudamiento, rentabilidad y de posicionamiento en el mercado. El fin es tener presente la capacidad de respuesta, ofensiva y defensiva, utilizando la formulación de estrategias que aprovechen oportunidades externas y reduzcan el impacto de las amenazas potenciales (Fred J. , 2002).

Las empresas operan en ambientes que le son propios -factores del entorno que regulan la actividad; elementos que se presentan

como potencialidades de afectación o de estímulo, de manera diversa y con grados distintos. Frente a ellos, es necesario establecer cuáles revisten de mayor importancia desde el punto de vista estratégico, por ello el estudio de, al menos, los factores que más pueden incidir: demográficos, sociales, políticos, legales, regulatorios, ambientales, tecnológicos, globales y económicos - proveedores, crédito, clientes, rendimientos, liquidez, apalancamiento, etc., (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Con lo que posicionamos el estudio en la planificación estratégica desde los niveles de estrategia que permiten a la organización hacer frente a los problemas para alcanzar los objetivos (Bateman, 2009), definiendo la cultura organizacional, eficiencia, calidad e imagen que configura la empresa (Wright, Kroll, & Porneli, 1996), a fin de diseñar la dirección futura del servicio, recursos y principales sectores funcionales (Hartline, 2012).

En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de los clientes cambia, y las tecnologías para atender los requisitos están continuamente evolucionando; una orientación centrada en el exterior no proporciona una base segura para formular la estrategia a largo plazo. Cuando el entorno externo está en un estado variante, los recursos y capacidades, propios de la empresa, pueden ser una base mucho más estable sobre la cual se puede definir su identidad, Por lo tanto, una definición de un negocio en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la empresa busca satisfacer.

La planificación estratégica es un proceso esencial para prepararse para llevar a cabo la misión de la organización. Un proceso de planificación estratégica eficaz proporciona un marco para tomar decisiones sobre cómo asignar los recursos de la organización, abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen a lo largo del camino (Abascal, 2016).

La planificación estratégica le permite a la empresa tomar decisiones u opciones fundamentales desde una visión a largo plazo de lo que espera lograr y cómo lo hará. El plan estratégico se basa en el análisis externo e interno que permite a la organización percibir que aspectos debe cambiar para alcanzar sus objetivos.

Un plan estratégico bien desarrollado sirve como modelo para realizar estos cambios porque describe lo siguiente:

- Una visión para el futuro
- Fortalezas y debilidades de la organización
- La naturaleza de los cambios contemplados para el futuro crecimiento y desarrollo sostenible
- La secuencia de estos cambios
- Aquellos que son responsables de guiar el cambio
- Los recursos requeridos, ya sea que existan actualmente dentro de la organización o deben generarse a partir de fuentes externas.

Estos y otros asuntos "convergen" en un plan que más se ajusta a la organización. Un plan estratégico representa un consenso de toda la organización entre el personal, los directores y otras partes interesadas con respecto a lo que representa el éxito y cómo se logrará. Por lo tanto, le permite a un gerente abordar las actividades del plan estratégico con confianza. (Sainz, 2015)

Los planes estratégicos deben difundirse a toda la organización para que sirvan de base en los estándares de desempeño, la toma de decisiones, la planificación y la movilización y asignación de recursos. Los planes estratégicos también necesitan revisarse sistemáticamente para mantenerse actuales. Toda la organización requiere adoptar el plan para que las decisiones diarias se tomen sobre la base de este plan, que debe ser práctico a la vez y flexible, para permitir un cambio rápido.

Existe una variedad incertidumbre para la planificación estratégica como lo es, los rápidos cambios en las circunstancias sociales y económicas, los supuestos que sustentan un plan estratégico pueden invalidarse con el tiempo y, de esa manera, limitar las opciones para la

organización. Estas incertidumbres deben considerarse y, cuando sea posible, abordarse antes de iniciar el proceso.

Los desafíos de las actividades operativas actuales, como los requisitos de los acuerdos de financiación, pueden tener prioridad sobre el pensamiento y la planificación estratégicos.

Uno de los beneficios clave es que proporciona un proceso de responsabilidad transparente que es visible para los interesados. Se puede argumentar que la planificación estratégica es más importante en el sector precisamente por la falta de disciplina inherente al hecho de que no hay necesidad de demostrar la rentabilidad y liquidez.

En un proceso de planificación, tanto la misión de la organización como sus estrategias están expuestas a revisión. El proceso plantea preguntas y proporciona un medio para desarrollar respuestas a los problemas centrales que enfrenta la organización.

Este proceso combina el conocimiento intuitivo con la estrategia o la capacidad de traducir una visión a la realidad donde todas nuestras capacidades, intrínsecas, racionales o analíticas, pueden aplicarse al proceso de planificación. El pensamiento estratégico debe ser un proceso continuo, no un evento.

Cualquier organización que se embarque en la planificación estratégica primero debe decidir por cuánto tiempo y como va a emplearlo. Ya que la planificación estratégica debe culminar en un cambio significativo en la forma en que se realizan las actividades diarias.

La planificación estratégica debería constituir una modalidad principal, o una base, que respalde los objetivos o la visión de mayor alcance de los participantes. Por lo tanto, aquellos que participan en la planificación estratégica deben estar preparados para definir su futuro ideal y las estrategias básicas necesarias para preparar y monitorear planes y presupuestos operativos anuales consistentes y significativos. (Martinez & Milla, 2016)

Las personas diferentes a menudo tienen distintos objetivos organizacionales y desiguales percepciones sobre lo que se puede lograr.

El plan estratégico es fundamentalmente un proceso de respuesta a cinco preguntas:

1. ¿Quién es el cliente?
2. ¿Qué valora el cliente interno?
3. ¿Cuál es la misión y visión?
4. ¿Cuál es el plan?
5. ¿Cuáles son los resultados deseados?

A pesar de la finalización de un plan estratégico sólido, todavía existen enormes barreras para ejecutar ese plan. La gerencia se siente obligada a examinar y medir constantemente los resultados y logros, y terminan enfocándose en el lado equivocado del problema, a menudo con meses de retraso.

La liquidez es la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones de corto plazo; o sea, convertir sus activos en efectivo. Corto plazo, generalmente, significa obligaciones que vencen dentro de un año contable.

Una empresa que no puede pagar a los acreedores a tiempo y continúa incumpliendo las obligaciones con los proveedores de crédito, servicios y bienes, puede ser declarada una compañía enferma o una empresa en bancarrota. La incapacidad de cumplir con los pasivos a corto plazo puede afectar las operaciones de la compañía y en muchos casos también afecta su reputación.

La falta de efectivo o activos líquidos disponibles puede forzar a una empresa a perder los incentivos otorgados por los proveedores de crédito, servicios y bienes. La pérdida de tales incentivos puede resultar en un mayor costo de los bienes que a su vez afecta la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, siempre existe la necesidad de que la empresa mantenga cierto grado de liquidez. Sin embargo, no existe una norma estándar para la liquidez. Depende de la naturaleza del negocio, la escala de operaciones, la ubicación del negocio y muchos otros factores. (Capriotti, 2016)

Cada parte interesada tiene interés en la posición de liquidez de una empresa. El proveedor de bienes verificará la liquidez de la empresa antes de vender los bienes a crédito. Los empleados también tienen interés en la liquidez para saber si la compañía puede cumplir con las obligaciones relacionadas con sus empleados: sueldo, pensión, fondo de previsión, etc. Los accionistas están interesados en comprender la liquidez debido a su gran impacto en la rentabilidad.

A los accionistas puede no gustarles la alta liquidez ya que la rentabilidad y la liquidez están inversamente relacionadas. Sin embargo, los accionistas también son conscientes de que la falta de liquidez privará a la empresa de los incentivos de proveedores, acreedores y banqueros.

Uno puede entender la posición de liquidez mediante el análisis de los estados financieros de una empresa. Se requiere que los siguientes elementos financieros se entiendan para comprender la posición de liquidez de una empresa:

- Activos circulantes
- Pasivo circulante

La posición de liquidez de una empresa puede examinarse a través de decisiones de financiación o decisiones de inversión. Una empresa puede financiar su inversión mediante una combinación diferente de fuentes actuales y a largo plazo. En otras palabras, una compañía puede invertir el dinero, recaudado a través de fuentes a corto plazo o fuentes a largo plazo, en activos corrientes o en activos no corrientes.

Uno puede tener una idea acerca de las decisiones mencionadas al ver el balance general o determinar el índice de ventas de una empresa. Como se mencionó anteriormente, el incremento de ventas ayuda a comprender la posición de liquidez de una empresa. También muestra las decisiones de financiación o inversión de una empresa.

Una ventaja importante del proceso de planificación estratégica es que involucra a todos los "interesados", es altamente visual y puede hacerse rápidamente. La clave de la sesión de planificación es que obliga a todos los participantes, Aunque este diagrama sugiere una planificación secuencial y lineal con un principio y un final, en realidad es un proceso continuo y fluido

que se refina continuamente para llevarnos más cerca del cumplimiento de la misión.

Marco Legal

El marco legal que regula las actividades de las empresas en el Ecuador es muy amplio, por lo que la presente tesis se enfoca en la legislación que controla la operatividad realizada por la empresa, excluyendo la normativa tributaria y laboral.

- Resolución No. 004-002-DIRECTORIO-ARCH-2015 “Reglamento Actividades de Comercialización de Derivados del Petróleo”, publicado mediante Registro oficial Suplemento 621 del 5 de noviembre de 2015. Esta resolución establece los requisitos para registrarse como transporte de hidrocarburos.
- Servicios de la Oficina Técnica de Prevención de Incendios, Servicios Institucionales a la Ciudadanía, Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. En este documento se encuentra establecido los requisitos necesarios para obtener el *Certificado para Transporte de Combustible-Gas*
- NTE INEN 2251:2013 “Manejo, Almacenamiento, Transporte y Expendio en los Centros de Distribución de Combustibles Líquidos. Requisitos” (2013) Primera Edición. Esta norma, de carácter obligatorio, establece los requisitos que deben cumplir el transportista, transporte y tanque transportador de hidrocarburos, estos lineamientos son exigidos en las fases de inspección que realizan tanto la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) como por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil para emitir los certificados que habilitan su funcionamiento.
- Acuerdo Ministerial 006 “Reformar el Título I y IV del Libro IV del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio de Ambiente” (2014). Esta reforma establece la obligatoriedad de categorizar ambientalmente las actividades de la empresa.

Metodología

Es conocida la variedad de métodos que una investigación puede aplicar; ellos se adaptan a los propósitos y a las circunstancias del caso investigado, y puede hacérselo en función de sus particularidades.

Como aquí se trata de darle forma al plan guía de la empresa, para obtener la información deseada se implementan estrategias de levantamiento de información y técnicas de recolección de datos, que sirvan para el análisis e interpretación de los resultados, y que logren cumplir con el objetivo propuesto.

En resumen, se seguirán los siguientes pasos:

1. Planteamiento del problema -de donde se extraen las variables de análisis
2. Captura de datos -determina la fuente y el procedimiento de recolección
3. Tabulación de resultados -establece la estrategia de análisis
4. Elaboración del informe
5. Planteamiento de la propuesta

Enfoque

Si el objetivo general es “analizar la gestión de la empresa LIGERCAL S.A para proponer un plan estratégico que mejore los flujos de liquidez”, entonces, se seguirá un enfoque cuantitativo con corte retrospectivo para diagnosticar, porque, parafraseando a Sampieri, la medición de fenómenos y el estudio estadístico de las variables, conlleva un análisis secuencial, deductivo y probatorio de la realidad objetiva de la empresa en su entorno, lo que permite entender la afectación provocada por la implementación de las herramientas y la generalización de los resultados con precisión y posterior réplica.

La identificación y selección de las variables del modelo seguido, durante el estudio, suscribe paso a paso los lineamientos del plan. Para cada objetivo específico se elige el tipo de investigación, por lo tanto, se procede a hacerlo desde su trascendencia con la claridad y profundidad de la información obtenida y en función del diseño seleccionado, a fin de

orientar claramente la manera en que se levanta la información -encuestas, entrevista y observación.

Desde ahí, cuando el caso lo amerita, se define la población objetiva y su respectiva muestra, con el propósito de obtener la información y proceder a agrupar los datos en tablas de frecuencias estadísticas. De esta manera, analizaremos los datos e interpretaremos los resultados, creando nuestra propia perspectiva de la realidad basándonos ya no en información subjetiva, sino proporcionada desde el lugar de trabajo.

Diseño de investigación

Aunque no experimental y de corte longitudinal -uso de información y datos estadísticos disponibles, ya que el diagnóstico no controla las variables independientes -sucesos ya ocurridos, debido a la obtención de información en un periodo determinado que examina su variación temporal (Bernal, 2010) se utiliza el dato para evaluar su impacto y proyectar, desde sus diferencias, los ajustes planteados por el objetivo de estudio.

Consecuentes con el enfoque, en su carácter mixto, dado que de acuerdo con los objetivos específicos establecidos se busca hacer un análisis de la gestión que se está llevando a cabo en la empresa LIGERCAL S.A., la metodología heterogénea demanda que en los primeros capítulos se busque enfoque cualitativo, que propone investigar, identificar, explorar y diagnosticar fenómenos, a partir de la teoría y validarlos en la acción social, formulación estratégica, a fin de, en el último capítulo, evaluar cuantitativamente el plan estratégico.

En consecuencia, el primer objetivo específico establece que se va a analizar elementos del macro entorno, lo que nos demanda el uso de dos herramientas que nos permiten hacer el análisis situacional del entorno externo de la empresa LIGERCAL S.A. La primera herramienta es el análisis PESTA, para el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental, y la segunda herramienta es el FODA que rescata los elementos que puedan presentarse como oportunidades o amenazas para la empresa.

Como segundo objetivo se estudia los elementos que configuran la empresa, en los cuales se identifican variables como: imagen de la empresa,

política interna, cadena de valor, reglamento interno, reglamento de seguridad y salud, a fin de realizar el análisis situacional del entorno interno de la empresa LIGERCAL S.A. para reconocer los indicios que se puede establecer como fortaleza o debilidad para la misma. Por ello las técnicas empleadas en la recolección de la información serán la entrevista personal con altos rangos y la encuesta a los empleados operativos (conductores), para conocer los problemas internos de la empresa.

El tercero establece formular el plan estratégico que se adapte a los requerimientos de la empresa, para lo cual hacemos uso de las herramientas de encuestas y entrevistas que nos brindan la información necesaria para la creación del plan estratégico. El último capítulo es de corte cuantitativo, cuyo objetivo es evaluar la implementación del plan estratégico propuesto para lo que se elaborará un presupuesto de la planeación estratégica, analizando lo que se va a implementar con ratios financieros de los flujos de efectivo y de la sensibilidad, entre otros. Con ello se desea saber si el plan estratégico que se confecciona mejorará la liquidez en los próximos años.

Alcance

El análisis apunta a la eficacia descriptiva y causal de los “desordenes” que el reto plantea, ya que se requiere dimensionar los sucesos acontecidos; sus rasgos importantes, propiedades y características (Fernandez, Baptista, & Hernandez, 2006), especificando el por qué se presenta el fenómeno y en qué condiciones sucede.

Al trabajar sobre los resultados en este trabajo, buscamos proporcionar a la empresa LIGERCAL S.A. un plan estratégico que le permite una mejor organización interna, perfeccionamientos en la imagen corporativa y progreso en los flujos de liquidez, lo que dará como efecto un crecimiento positivo en la empresa LIGERCAL S.A.

Limitaciones

El presente trabajo de titulación se llevará a cabo en 4 meses, en los cuales se recopilará los datos y analizarán. El tiempo para la elaboración de la investigación no se extenderá, dado que el mismo es limitado.

Este trabajo se circunscribe al análisis de la gestión de la empresa LIGERCAL S.A lo que facilitará diseñar e implementar un plan estratégico que mejore los flujos de liquidez. La empresa está situada en la ciudad de Guayaquil, por lo que no es necesario analizar a profundidad los datos a nivel nacional, dado que no es el objetivo del presente estudio.

En cuanto a restricción de acceso a la información que se maneja dentro de la empresa LIGERCAL S.A. no tendremos limitación alguna, porque contamos con el permiso de obtener información financiera, administrativa, para usarlo en nuestro trabajo de titulación.

Muestra

Para realizar un Plan estratégico debemos conocer las debilidades y las fortalezas de la empresa por lo cual se realizarán encuestas y entrevistas. La encuesta se la ejecutará a los empleados que cumplen la función de choferes profesionales y la entrevista a los que ostentan cargos de dirección en las áreas administrativa, operativa y seguridad. La población elegida para realizar las encuestas comprende 14 empleados afiliados al IESS por parte de la empresa con la función de conductores de la empresa LIGERCAL S.A., pero como es una población finita se conoce el total de la población.

Tabla 1: Cálculo de la muestra

N	14
K	1,65
e	10%
p	0,5
q	0,5
n	12

Elaborador por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Nota: Muestra fue calculada en la siguiente página:
<https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

(a) N: tamaño de la población, en este caso 14 empleados.

- (b) K: Constante que dependerá del valor de confianza que usemos, en este caso se consideró un nivel de confianza del 90% por lo cual nuestra constante será de 1,65.
- (c) e: representa el error muestral deseado; es decir, nos indica el error que existe al decidir considerar para el estudio la muestra y no toda la población, en este caso será del 10%.
- (d) p & q: La proporción de individuos que poseen las características que se necesitan para realizar el estudio, como es incierto se suele usar 0,5.
- (e) n: tamaño de la muestra, es decir, la cantidad de empleados a quienes se les realizará la encuesta.

Técnica de recogida de datos

El método de estudio cae en lo deductivo – inductivo, porque su fundamento es relacionar secuencia de datos, hechos particulares, manteniendo un vaivén ascendente y descendente de lo general a lo particular. Se trata de un “tipo” descriptivo y exploratorio, porque asume una herramienta que busca su aplicación en la realidad. En consecuencia, la técnica de investigación utiliza la observación documental y directa (entrevistas, encuestas).

Según Hernández et al (2010) Recolectar datos comprende trazar un esquema de procedimientos a realizar como establecer herramientas a utilizar, lo que permitirá permita levantar la información necesaria con el propósito de plantear un análisis de datos que permita bosquejar la propuesta de estudio.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos para el presente trabajo son:

Fuentes primarias: Como fuentes primarias se determinaron a personal de la empresa LIGERCAL S.A.

-Observación: La primera técnica a considerar es la observación de la gestión de la empresa LIGERCAL S.A. para que se pueda generar un juicio ecuánime de la situación real que la empresa atraviesa y así se pueda valorizar y evaluar el aporte de un Plan estratégico.

-Encuesta: Se puede considerar una de las técnicas de recolección de datos por la cual se obtendrá información real sobre la empresa.

La encuesta será realizada a 12 empleados operativos (conductores).

-Entrevista: Otra de las técnicas de recolección de datos que permitirá obtener información real sobre la empresa para si obtener un diagnostico interno.

La entrevista será realizada a 4 personas claves de la empresa como lo son los jefes de las áreas involucradas en la empresa y al cliente VIP PRIMAX.

Tabla 2: Personal de LIGERCAL S.A.

NOMBRE	CARGO
MARCO LIGER	GERENTE GENERAL
KELLY PALACIOS	CONTADORA
MIGUEL LIGER	JEFE DE LOGÍSTICA - OPERACIONES
CARLOS CORRALES	JEFE DE SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

- Sr. Marco Liger: Gerente General

Posee 20 años de experiencia en el sector de transporte pesado, de los cuales 8 años ha formado parte de LIGERCAL. S.A y ejerciendo el puesto de Gerente General. Una de sus principales funciones es

ejercer liderazgo dentro de la empresa y recae sobre él la toma de las decisiones tanto tácticas como operacionales.

- C.P.A. Kelly Palacios: Contadora

Cuenta con 12 años de experiencia en el área de Contable, de los cuales 3 años ha laborado en LIGERCAL S.A. como Contadora y jefa del área Financiera- contable. Las funciones que realiza es realizar la contabilidad de la empresa con la finalidad de producir informes para la toma de decisiones.

- Sr. Miguel Liger: jefe de logística - operaciones

Miguel Liger cuenta con 6 años laborando dentro de la empresa LIGERCAL S.A. bajo las funciones de Jefe de Logística – operaciones. Sus funciones principales son: Coordinación de Viajes, costo de viaje, documentación en regla, monitoreo de unidades, etc.

- Ing. Carlos Corrales: jefe de seguridad y mantenimiento

Cuenta con 12 años de experiencia en el área seguridad de los cuales lleva 1 año en la empresa desempeñándose en el cargo de jefe de seguridad y mantenimiento. Sus principales funciones son: Revisión de vehículos e implementos de seguridad, control de procedimientos de carga y descarga del GL; ejecución de plan de contingencias en caso de accidente, derrame y contaminación y control de los implementos de seguridad.

Gracias a las técnicas empleadas en la recolección de datos se puede realizar un análisis del entorno interno de la empresa LIGERCAL S.A. para reconocer los indicios que se puede establecer como fortaleza o debilidad para la misma.

Análisis de datos

En el presente trabajo de titulación se hicieron usos de diferentes herramientas y fuentes primarias que permitieron el diseño de un plan estratégico que mejore los flujos de liquidez de la empresa LIGERCAL S.A.

Se realizó un estudio de factores externos a la empresa, para ello se hizo uso de herramientas como PESTA, las 5 fuerzas de Porter, matriz del perfil competitivo y matriz MEFE; que tuvieron como objetivo conocer las oportunidades que la empresa puede aprovechar para crecer y conocer aquellas amenazas a las cuales la empresa está expuesta, para que esté preparada para poder afrontar. También se hizo un estudio a nivel interno de la empresa, para lo cual se hizo un análisis de la misión, visión, de sus políticas, matriz axiológica, perfil de la capacidad interna y matriz MEFI; se hizo uso dichas herramientas para conocer las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

Las herramientas analizadas permitieron elaborar el FODA y al realizar la combinación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con lo cual se diseñó parte del plan para la empresa. La otra parte del plan estratégico se realizó mediante las encuestas a los conductores, entrevistas al gerente general, a tres colaboradores muy claves en la empresa y al cliente VIP de LIGERCAL S.A el cual es Primax.

Los resultados obtenidos deben permitirnos resaltar tanto las amenazas como las oportunidades que se le presentan a la empresa, para proponer vigorizar sus fortalezas que enfrenta, así mismo del lado de las oportunidades, como en tecnología y abarcar más el mercado en la actividad de transportar combustible, se busca que mejoren las debilidades que poseen, como puede ser la falta de activos fijos. Al analizar las encuestas realizadas se detectaron que no todos los colaboradores conocen los procesos de la empresa, así mismo las políticas y los diferentes reglamentos que tiene, para mejorar aquella debilidad se plantean capacitaciones. Con las entrevistas se detectaron algunas falencias las cuales fueron:

- No hay un organigrama que permita conocer el orden jerárquico dentro de la compañía.
- No existe un manual en el cual se establezca las funciones y responsabilidades de cada trabajador.
- Dependencia en el cliente VIP.
- Carencia en activos fijos.

- No tener una flota de auto tanques modernos.

El plan estratégico que se diseñó, se lo realizó en base a todas las carencias y debilidades antes mencionadas. Además, por medio del estudio financiero se evaluará la implementación del plan estratégico para conocer si es factible o no emplearlo. El análisis que ayudará a la gerencia de la empresa LIGERCAL S.A. a decidir la implementación del plan estratégico que se propone en el presente trabajo de titulación.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS EXTERNO

Previo a la elaboración del Plan estratégico de la empresa LIGERCAL S.A. es importante realizar un análisis externo de la misma, lo que nos permitirá conocer en qué ambiente se desenvuelve la empresa. En este primer capítulo se categoriza los elementos estratégicos del entorno, para ello se utiliza dos herramientas que nos permiten analizar lo situacional del entorno de la empresa LIGERCAL S.A. La primera herramienta es el análisis PESTA, y la segunda herramienta utiliza las 5 fuerzas de Porter; los resultados nos permiten identificar las oportunidades que pueden beneficiar a la empresa, y detectar las amenazas que podrían afectar su desarrollo. Es lo que Chandler detalla como metas básicas de una empresa, a largo plazo, para adoptar un curso de acción (1962); ya que el fin es tener presente la capacidad de respuesta, ofensiva y defensiva, utilizando la formulación de estrategias que aprovechen oportunidades externas y reduzcan el impacto de las amenazas potenciales (Fred J. , 2002). Intentamos aquí, responder la interrogante planteada: ¿Cuánto afecta el entorno y sus engranajes?

1.1. Análisis P.E.S.T.A

En la metodología PESTA se hizo un análisis sobre aquellos elementos del entorno que están fuera del control de la empresa, pero que podrían afectar o beneficiarla, en su crecimiento. Los elementos que se analizan son: político legal, económico, social, tecnológico y ambiental.

1.1.1. Análisis del Entorno Político Legal

En el análisis del factor político legal hace referencia a la normativa legal que está vigente y que afecta de modo positivo o negativo en la actividad que ejerce la empresa dentro del mercado.

Desde siempre el transporte en el Ecuador ha sido una actividad indispensable en todos los ámbitos de la vida, pues todo se encuentra en constante movimiento. Y al igual que otros sectores, este también ha tenido la necesidad de reglamentos o leyes que hayan realizado este negocio.

Es así que nace en un municipio el ministerio de Obras Publicas y Comunicaciones creado bajo la administración del Dr. Isidro Ayora, presidente de la república en los años (1929- 1931), pero para el 15 de enero del año 2007, el presidente de la Republica, Economista Rafael Correa, mediante el Decreto Ejecutivo 053, cambia la estructura de este Portafolio y crea el Ministerio de Transporte y obras públicas, con el afán de crear una verdadera política integral del transporte en el país, que posibilite la planificación y definición de estrategias (Ministerio de Transporte y Obras Publicas, 2013)

En el **entorno político** – legal se toma en cuenta elementos gubernamentales impuestas por políticas impositivas o incentivos para emprendimientos en determinados sectores económicos del país, por lo que a su vez se considera lo que las administraciones locales, es decir instituciones públicas de la ciudad, señalan.

Para la circulación legal de cualquier vehículo de carga pesada en nuestro medio se necesita de varios requisitos, encontrando a más del MTOP otras entidades regulatorias que intervienen en las obligaciones a cumplir por parte de las transportistas tales como:

- ANT (Agencia Nacional de Tránsito) Es el órgano regulador y controlador de la gestión del transporte terrestre, Tránsito y seguridad vial en el territorio ecuatoriano.
- ATM (Autoridad de Tránsito Municipal) que fue creada por el municipio de Guayaquil en el año 2012, con la misión de establecer y ejecutar políticas para un sistema integrado de regulación, control, seguridad vial y la preservación del medio ambiente acorde a la Constitución de la Republica y al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización.
- ASEGURADORAS: Empresas de carácter privado o público que emiten las pólizas de seguro para salvaguardar o proteger a los usuarios y bienes.

- SRI (Servicio de Rentas Internas) Es la institución ecuatoriana que regula, controla y fiscaliza las operaciones tributarias del país.
- SENA (Servicio de Aduanas del Ecuador) es la institución nacional que controla el comercio exterior.
- Navieras o Puertos, son las empresas naturales o jurídicas que se dedican a l transporte marítimo lucrativo de los productos ya sea bajo los parámetros de importación o exportación.
- GAD Municipio de Guayaquil se rige en lo que prescribe los artículos 253 y 264 de la constitución política de la Republica y el código Orgánico de organización Territorial en su apartado 56, donde establece la autonomía. Administrativa, Funcional y económica del cálido.

En la ley orgánica de transporte terrestre, transporte y seguridad vial, se identifican tres clases de transporte

- Publico
- Comercial
- Por cuenta propia (ANT, 2014)

Los vehículos de transporte de carga pesada se encuentran clasificados como transporte público por lo que los requisitos exigidos para la operación legal de los mismos son:

- **RUC. - Registro único de contribuyentes, actividad principal:** Transporte por carretera de carga pesada y /o Alquiler de vehículos, documentos con el cual está autorizada a facturar por los servicios prestados.
- **Matrícula del vehículo:** Emitida por ATM para el caso de Guayaquil previo a los siguientes requisitos como son revisión técnica vehicular, certificado municipal de no adeudar parqueadero, pago en el banco de la matrícula, cedula y certificado de votación del propietario.

- **Permiso de operación.** La Agencia Nacional de Tránsito informa sobre la Resolución No. 072 DIR-2015-ANT, aprobada por el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito el 22 de octubre de 2015, la misma que aplica sólo en el caso de trámites que involucren vehículos con ingresos a una nueva compañía de transporte de carga pesada.

La ANT con esta resolución busca proteger a esta modalidad, porque se ha detectado que se constituyen compañías para luego negociar estas habilitaciones vehiculares.

Esta resolución **no** aplica para aquellas empresas ya constituidas, para quienes no ha variado la normativa y deberán regirse por las disposiciones vigentes al ingreso de su trámite, esto es que los vehículos continuarán a nombre de sus accionistas (no deberán pasar los vehículos a nombre de la operadora).

Para quienes tengan trámites de índole técnico ya iniciados previo a la suscripción de esta resolución, tales como constitución jurídica, habilitación, incrementos de cupos, la legislación no ha variado. Así como tampoco es aplicable para las solicitudes de renovación de permisos de operación. Están bajo los lineamientos de la resolución 072 las compañías que se constituyan después del 22 de octubre de 2015, fecha en la que se emitió dicha resolución.

La caja común **no** aplica en este tipo de modalidad o servicio (Comercial), de acuerdo con la LOTTTSV la aplicación de la caja común es obligatoria sólo para el transporte público. La ANT es una institución de puertas abiertas, que viene realizando diálogos permanentes con el sector transportista. (ANT, 2015)

TABLA NACIONAL DE PESOS Y DIMENSIONES

La Tabla Nacional de pesos y dimensiones detalla los tipos de vehículo motorizados, remolques y semi remolques: con sus posibles combinaciones

y sus correspondientes pesos máximos permitidos, de acuerdo con lo siguiente:

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO BRUTO VEHICULAR MÁXIMO PERMITIDO (T.M.P.V.)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (MATERON)		
				Largo	Ancho	Alto
2D			7	5,50	2,60	3,00
2DA			10	7,50	2,60	3,50
2DB			18	12,20	2,60	4,10
3-A			27	12,20	2,60	4,10
4-C			31	12,20	2,60	4,10
4-O OCTOPUS			34	12,20	2,60	4,10
V2DB			18	12,20	2,60	4,10
V3A			27	12,20	2,60	4,10
T2			18	8,50	2,60	4,10
T3			27	8,50	2,60	4,10
R2			14	10,00	2,60	4,10
R3			21	10,00	2,60	4,10
S1			11	13,20	2,60	4,10
S2			20	13,20	2,60	4,10
S3			24	13,20	2,60	4,10
B1			7	10,00	2,60	4,10
B2			14	10,00	2,60	4,10
B3			21	10,00	2,60	4,10

Figura 1: Tabla Nacional de pesos y dimensiones de vehículos de carga pesada

Fuente: (MTO, 2016)

Se autorizará su circulación presentando en las estaciones de control de pesos y dimensiones a nivel nacional, a más de sus Certificados de Operación Regular, la orden de carga y despacho otorgado por la terminal de combustible, en esta debe constar el Peso Bruto Vehicular.

Licencias de conducir

- **Art. 154.-** Todas las licencias de conducir se someterán al sistema de puntaje, establecido en los artículos 97 y 98 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre.
- **Art. 155.-** La pérdida de puntos se aplica exclusivamente al conductor infractor, por ende, si se cometiere una infracción de tránsito y no se pudiere identificar a la persona que conducía el vehículo, el propietario del mismo será sancionado con las multas correspondientes, pero no con la reducción de puntos en su licencia. Así mismo, cuando un conductor tuviere varias categorías de licencias de conducir, los puntos que pierda haciendo uso de una de ellas serán reducidos por igual en las demás categorías que posea. Para la correcta aplicación de la licencia por puntos, los conductores que tuvieran licencia profesional y además la licencia tipo B, esta última será anulada y borrada del registro correspondiente (ANT, 2015).
- **Art. 159.-** Las licencias para conducir pueden ser anuladas, revocadas o suspendidas por los Jueces de Tránsito, Jueces de Contravenciones, por el Director Ejecutivo Nacional de la ANT y por los responsables de las Unidades Administrativas, según el caso. Serán anuladas cuando se hubieren otorgado a través de un acto viciado por defectos de forma o sin los requisitos de fondo esenciales para su validez. Serán revocadas cuando los exámenes correspondientes determinen la incapacidad física o mental de su titular para conducir vehículos, cuando se hayan perdido la totalidad de los puntos de su licencia por más de cuatro ocasiones, y en los demás casos señalados en la Ley (ANT, 2015).

La normativa legal aplicable para el desarrollo de las actividades de la empresa son las siguientes:

- **Autorización de Operación y Registro.** De acuerdo lo establecido en la Resolución N° 004-002-DIRECTORIO-ARCH-2015: para ejercer la actividad de Transporte de Hidrocarburos la empresa de obtener la “Autorización de Operación y Registro” emitida por la ARCH para cada

uno de sus vehículos; la empresa LIGERCAL S.A. cuenta con este permiso porta en cada una de sus unidades.

- **Certificado para Transporte de Combustible:** de acuerdo con lo establecido en el documento emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil se expone que, en los Servicios de la Oficina Técnica de Prevención de Incendios, la empresa obligatoriamente debe tramitar el “Certificado para Transporte de Combustible – Gas” por cada uno de sus vehículos. La empresa LIGERCAL S.A. cuenta con este certificado en cada una de sus unidades.
- **Requisitos del vehículo, tanque y transportista:** los vehículos usados para ejercer las operaciones de la empresa están equipados de acuerdo con lo establecido en la “NTE INEN 2251:2013 Manejo, Almacenamiento, Transporte y Expendio en los Centros de Distribución de Combustibles Líquidos”.

Fortaleza: para cargar combustible en las estaciones de Petroecuador son necesarios los permisos antes mencionados. La empresa LIGERCAL S.A. cuenta con todos aquellos permisos para su respectivo funcionamiento.

1.1.2. Análisis del Entorno Económico

Existen factores económicos que tienen un impacto positivo o negativo en el funcionamiento de la empresa y en muchas ocasiones el tomar una decisión dependen de estos factores económicos. Los datos macroeconómicos son necesarios para conocer la situación actual del país y analizar los diferentes escenarios económicos tanto actuales como futuros para realizar proyecciones.

Como lo señala Abascal (2016), respecto a la planificación estratégica:

“...un proceso esencial para prepararse para llevar a cabo la misión de la organización... proceso eficaz que proporciona un marco para tomar decisiones sobre cómo asignar los recursos de la organización, abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades

que surgen a lo largo del camino”. Estas variables macroeconómicas diseñan la misión de la empresa, porque la actividad se mueve en dicho entorno.

El Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador ha tenido variaciones mostrándose en la siguiente gráfica:

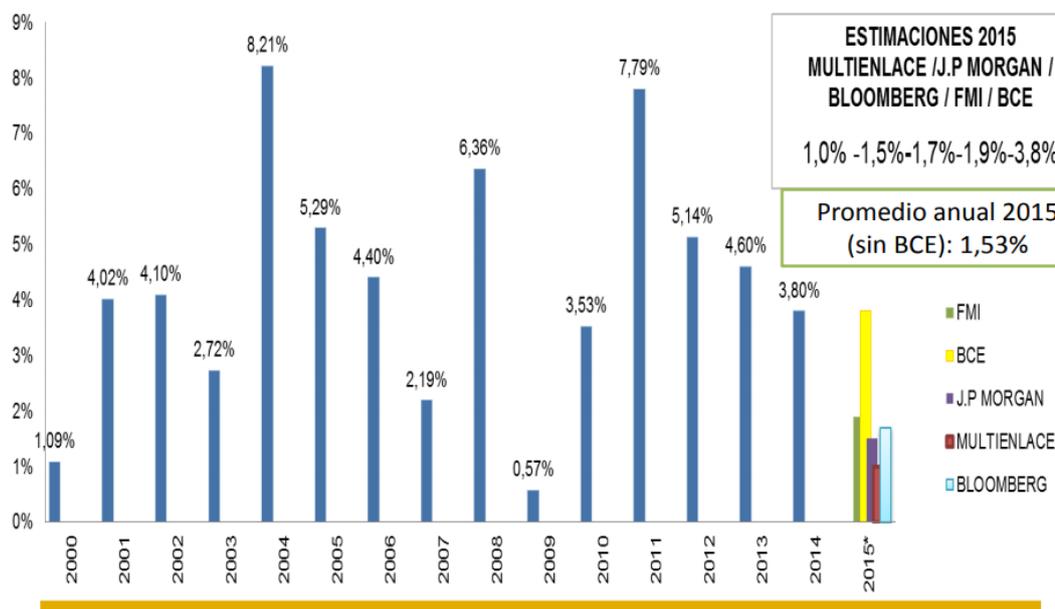
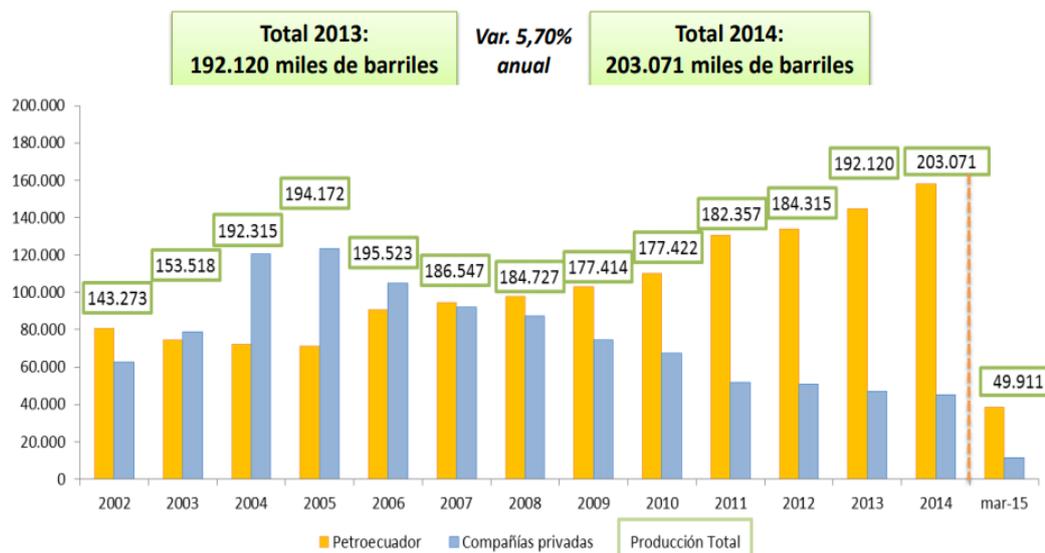


Figura 2: PIB del Ecuador periodo 2000 – 2015

Fuente: (Pozo, 2015)

Debido a la actividad de la empresa, la producción nacional de petróleo de empresas públicas y privadas es un dato que se vuelve relevante. Ella se ha visto afectada con variaciones significativas, la producción de petróleo para el 2015 fue promedio diario de 555 mil barriles (ver figura 3).



A marzo de 2015, la producción diaria promedio de petróleo fue de 555 mil barriles.

Figura 3: Producción de Petróleo, periodo 2002 - 2015

Fuente: (Pozo, 2015)



Figura 4: Sectores que crecieron y aportaron al PIB en el año 2016

Fuente: (El Comercio, 2017)

La tasa de inflación también es un rubro significativo dentro del análisis estadístico de los factores macroeconómicos del país obteniendo los siguientes resultados

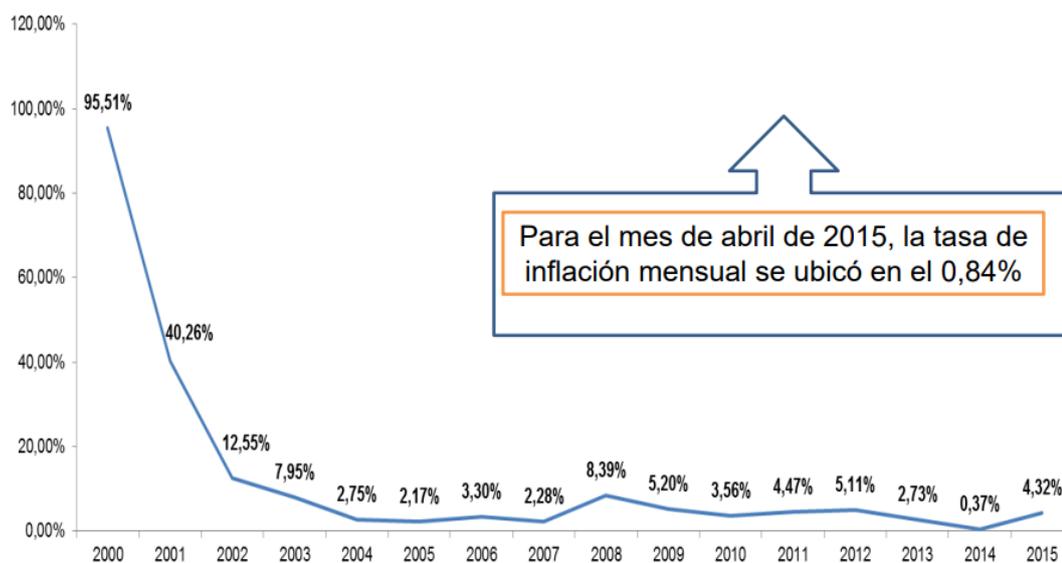


Figura 5: Tasa de Inflación, periodo 2000 - 2015

Fuente: (Pozo, 2015)

Es necesario mencionar que el escaso dinamismo de la actividad económica en el año 2015 y la alta valoración del dólar influyen en las presiones inflacionarias; ello deriva en aumentos de impuestos y aranceles y el recorte planificado de varios subsidios del estado, como la disminución del 10,1% en los subsidios a los combustibles.

Producción, importación y consumo nacional de diésel 2 y diésel Premium 2016

Producción, importación y consumo nacional de diésel 2 y diésel Premium (millones de barriles)			
Años	PRODUCCIÓN	IMPORTACIÓN	CONSUMO
2008	12,1	11,2	23,4
2009	13,0	13,9	26,5
2010	10,8	19,5	29,9
2011	12,7	15,1	28,3
2012	12,0	17,0	29,2
2013	10,6	20,9	31,9
2014	9,8	25,0	33,5
2015	9,6	23,7	33,1
2016	13,0	18,1	31,2

Figura 6: Producción, importación y consumo nacional de diésel 2 y diésel Premium 2016

Fuente: (Petro Ecuador; BCE; Direccion de Estadisticas Economicas, 2016)

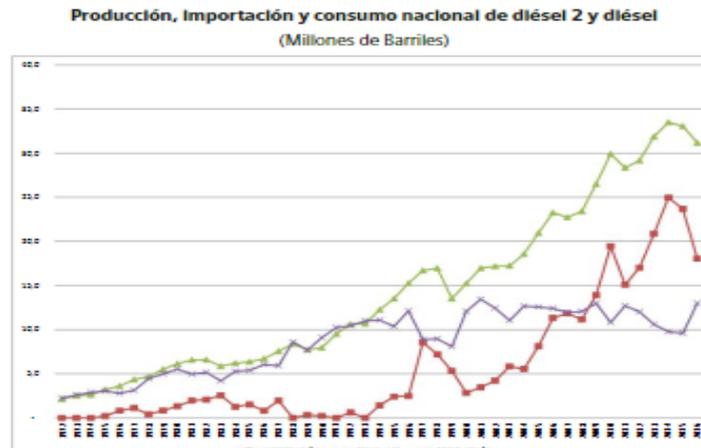


Figura 7: Comportamiento de consumo de Diésel años 1972 - 2016

Fuente: (Petro Ecuador; BCE; Direccion de Estadísticas Economicas, 2016)

El diésel registro una demanda de 31.2 millones de barriles a nivel nacional. En el 2016, el consumo de diésel bajo 2 millones de barriles en comparación al 2015. Ecuador en 2016 produjo 13 millones de barriles de diésel, aproximadamente 4 millones más que el 2015. Se importaron 18.1 millones de barriles de este combustible, para satisfacer la demanda nacional.

Producción, Importación y Consumo Nacional de GLP

Producción, Importación y consumo nacional de GLP (millones de barriles)			
años	PRODUCCIÓN	IMPORTACIÓN	CONSUMO
2008	2,1	9,3	11,4
2009	2,2	9,1	11,2
2010	2,0	9,4	11,4
2011	2,5	9,7	11,8
2012	2,7	9,0	11,8
2013	2,6	9,6	12,2
2014	2,0	10,7	12,5
2015	1,5	11,0	12,7
2016	2,9	9,8	12,4

Figura 8: Producción, importación y consumo nacional de GLP

Fuente: (Petro Ecuador; BCE; Direccion de Estadísticas Economicas, 2016)



Figura 9: Comportamiento de consumo de GLP años 1972 - 2016

Fuente: (Petro Ecuador; BCE; Direccion de Estadisticas Economicas, 2016)

El consumo nacional de gas licuado de petróleo GLP fue de 12.4 millones de barriles para el 2016. La demanda se cubrió gracias a la producción de 2.9 millones de barriles cerca de 1.5 millones más que en 2015 y la importación de 9.8 millones de barriles alrededor de 1 millón de barriles que en 2015 (Petro Ecuador; BCE; Direccion de Estadisticas Economicas, 2016)

De acuerdo con lo publicado en la revista de la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo (CAMDDEPE) el segmento de mayor consumo de combustible es el Automotriz (ver figura 10) con el 54%. Esta misma institución informa que de enero a mayo de 2017 el tipo de combustible que más se comercializa en el país es el Diésel (diésel y diésel Premium) con el 36.2%, seguido de la Gasolina (Petro comercial, Primax, Petro Servicios) con el 42.2% (ver figura 11).

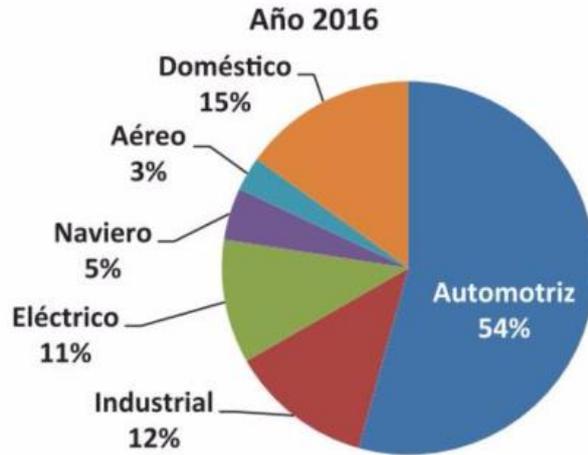


Figura 10: Despacho de Consumos por Segmento de Consumo en Ecuador

Fuente: Revista CAMDDEPE, septiembre 2017, hoja 16

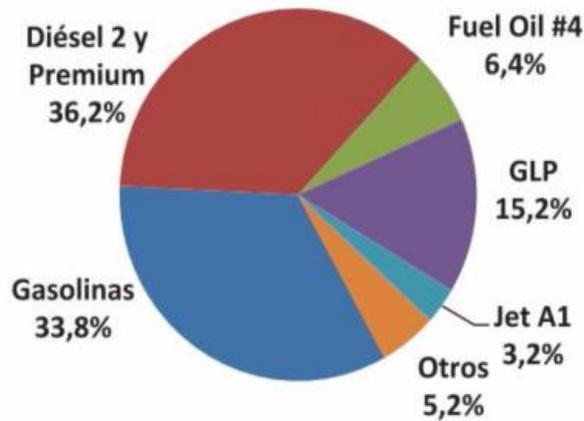


Figura 11: Despachos por Tipo de Combustibles, enero 2017 - mayo 2017

Fuente: Revista CAMDDEPE, septiembre 2017, hoja 16

Es importante mencionar que, de acuerdo con los datos publicados por CAMDDEPE, el mercado de combustibles automotriz a partir del 2015 ha tenido un crecimiento anual inferior al 1%, comparado con el crecimiento promedio del 2010 al 2014 que fue superior al 5% anual (ver comportamiento en la figura 12). En la figura 13 se puede apreciar que, se estima para el año 2017, Petroecuador despache 2000 millones de galones, o sea, un crecimiento anual de 0.4% respecto a los 1993 millones de galones despachados en el 2016.

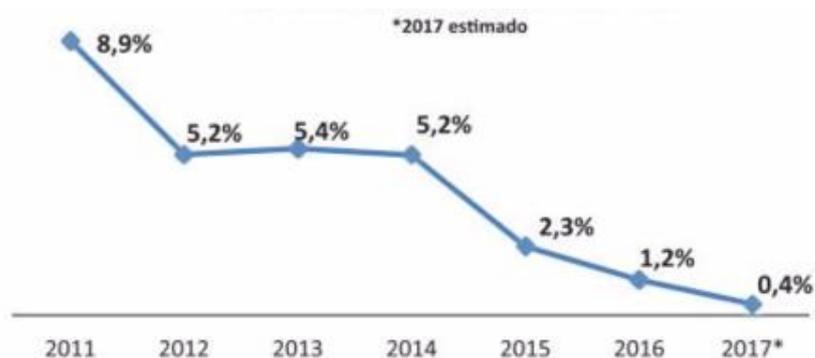


Figura 12: Crecimiento Anual del mercado de combustibles automotrices

Fuente: Revista CAMDDEPE, septiembre 2017, hoja 17

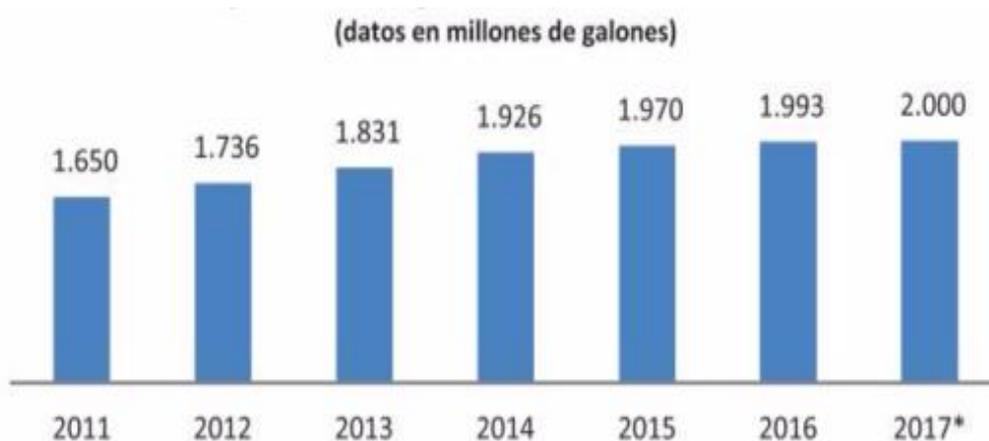


Figura 13: Despachos anuales de combustibles para el segmento automotriz

Fuente: Revista CAMDDEPE, septiembre 2017, hoja 17

Siendo Primax el principal cliente de la empresa LIGERCAL S.A., es interesante notar que esta empresa ha ganado participación en el mercado de las comercializadoras de combustible, CAMDDEPE reportó en su revista de junio 2014 que Primax ocupaba el tercer lugar con el 18.6% del mercado en el año 2013 (ver tabla 3), pero a partir del 2016 subió al segundo lugar (ver tabla 4), de acuerdo a lo reportado por CAMDDEPE Primax tiene el 20.4% del mercado durante el primer semestre del 2017 (CAMDDEPE informa que se basó en la estadística de Petroecuador al 30 de junio del 2017).

Tabla 3: Participación Porcentual en las tres Mayores Comercializadoras de Combustibles para el Segmento Automotriz (año 2013)

COMERCIALIZADORAS	DIESEL PREMIUM	GAS. EXTRA y ETHANOL	SUPER S.P.	2013
EP PETROECUADOR	21,3%	24,6%	37,3%	24,6%
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	26,0%	20,1%	13,0%	21,8%
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR	16,7%	20,1%	20,1%	18,6%
OTRAS	36,0%	35,2%	29,7%	34,9%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Revista CAMDDEPE, junio 2014, hoja 27

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Tabla 4: Participación Anual en Mercado de Combustibles Automotrices

	2015	2016	2017*
Petroecuador	29,7%	27,0%	26,2%
PRIMAX	18,5%	19,9%	20,4%
Petróleos y Servicios P&S	19,1%	19,2%	19,6%

Fuente: Revista CAMDDEPE, septiembre 2017, hoja 19

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Según CAMDDEPE la pérdida de participación de mercado de Petroecuador se debe al incremento gradual de 2 centavos al precio de venta de la gasolina súper.

A pesar de que Petróleos y Servicios P&S tiene más estaciones que Primax (ver tabla 5), Primax vende más gasolina súper (ver figura 14) debido

a que el consumidor la prefiere por los aditivos que ayudan a cuidar el motor, diferenciando de esta manera su producto.

Tabla 5: Número de estaciones por comercializadora

Comercializadora	Número de estaciones
EP Petroecuador	252
Petróleos y Servicios P&S	241
PRIMAX	189
MASGAS	90
PETROLRIOS	86
LUTEXSA	59
PDV Ecuador	53
EXXONMOBIL	43
ENERGYGAS S. A.	22
CLYAN SERVICES	16
PETROWORD S. A.	15
SERVIOIL	9
COMDECSA	5
PETROCONDOR	5
	1.085

Fuente: Revista CAMDDEPE, septiembre 2017, hoja 19

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

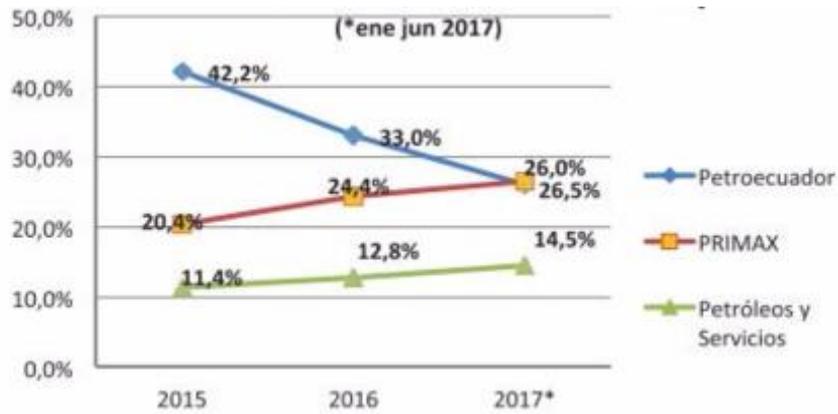


Figura 14: Participación Anual de Comercializadoras en Gasolina Súper

Fuente: Revista CAMDDEPE, septiembre 2017, hoja 19

Oportunidad: Al incrementarse la participación de mercado del principal cliente de LIGERCAL S.A., se incrementa la demanda de combustible de Primax, por lo cual el número de viajes que debe realizar LIGERCAL S.A. aumentan para satisfacer a los clientes que prefieren Primax por su producto diferenciador.

1.1.3. Análisis del Entorno Social

Los factores sociales incluyen aquellos elementos culturales de una sociedad, “la razón” que da a su seguridad y salud de su entorno, la tasa de crecimiento demográfico y la distribución por edad.

En la actividad del transporte comercial en Ecuador los asentamientos de viviendas cercanos a la carretera afectan su normal desarrollo; un ejemplo de estos asentamientos son las invasiones realizadas a lo largo de la vía Perimetral, la cual fue pensada para desvío de vehículos pesados. Estos asentamientos no solo incrementan el flujo de vehículos de transporte público y privado sino también el tránsito peatonal, aumentando el riesgo de accidentes de tránsito y delictivos. (El telegrafo, 2013)

Para controlar estos asentamientos el Gobierno Nacional estableció, mediante el Reglamento Aplicativo de la Ley de Caminos, medidas para futuros asentamientos cercanos a carreteras, además, en conjunto con la alcaldía de Guayaquil, se instrumentan proyectos en aras de

descongestionar la ciudad mediante la construcción de puentes y vías adicionales. (Pizza, 2016)

Con fecha 09 de agosto de 2013 el Municipio de Guayaquil emitió la reforma a la Ordenanza que regula medidas especiales en materia de circulación, carga y descarga de productos y mercaderías en zonas de alto impacto de tráfico en la ciudad de Guayaquil con el objetivo de:

Regular de forma rigurosa el incumplimiento de las vías de circulación y horarios establecidos para los vehículos de carga pesada y extra pesada, así como sancionar el incumplimiento de rutas de los vehículos de transporte interprovincial o intra parroquial, en conjunto con la regulación de vehículos que utilizan sus unidades como establecimiento de venta de comida infringiendo principios ambientales, según (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil , 2017).

Oportunidad: La construcción de puentes y vías alternas permitirá a los camiones de la empresa desplazarse en menor tiempo dentro de la ciudad, además las reformas legales en materia de vialidad permitirán controlar los asentamientos cercanos a las carreteras, reduciendo el riesgo de accidentes de tránsito y eventos delictivos.

Amenaza: El horario de circulación de camiones establecidos por el Municipio de Guayaquil limita la jornada de trabajo a horario nocturno, incrementándose el riesgo de sufrir actos delincuenciales, además del incremento del costo de nómina por el pago de jornada extraordinaria.

1.1.4. Análisis del Entorno Tecnológico

Los factores tecnológicos incluyen aspectos como la actividad de I+D, la automatización, los incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos.

En cuanto al elemento tecnológico es impredecible por la velocidad en los cambios que existe, por lo que es importante conocer la inversión pública en investigación y desarrollo para un determinado nivel de cobertura, brecha digital y la tendencia en el uso de nuevas tecnologías.

Según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, afirma (2016) “la inversión que se realizó en el campo de tecnología e innovación, invirtiendo el 1,88% del Producto Interno Bruto (PIB) representando aproximadamente \$ 1.900 millones de dólares”.

El Municipio de Guayaquil mediante Ordenanza Municipal para la Facilitación de la Circulación Vehicular, establece la obligatoriedad de que los vehículos que presten el servicio de transporte terrestre público y comercial a nivel intra cantonal deberán contar con un equipo de GPS en buen estado, que se encuentre en constante funcionamiento y enlazado a la plataforma electrónica de control de la Autoridad de Tránsito Municipal (El telegrafo, 2017).

Implementación de sistema electrónico (TIC)

Es una realidad que la tecnología cada vez avanza más rápido, la empresa debe adaptarse a estos cambios para estar a nivel de la competencia y del mercado. La facturación electrónico en la actualidad está en auge, el servicio de rentas internas (2017) lo define como “otra forma de emisión de comprobantes de venta que cumple con los requisitos legales y reglamentarios exigibles para su autorización por parte del SRI, garantizando la autenticidad de su origen e integridad de su contenido, ya que incluye en cada comprobante la firma electrónica del emisor”. Los beneficios al contar con este sistema son:

- Tiene la misma validez que los documentos físicos.
- Reducción de tiempos de envío de comprobantes
- Ahorro en el gasto de papelería física y su archivo
- Contribuye al medio ambiente, debido al ahorro de papel y tintas de impresión
- Mayor seguridad en el resguardo de los documentos
- Menor probabilidad de falsificación
- Procesos administrativos más rápidos y eficientes (Servicio de Rentas Internas, 2017).

Oportunidad: El uso de dispositivos de rastreo satelital permitirá a la empresa mantener un control sobre los recorridos que realiza su unidad de

transporte, del mismo modo le permitirá controlar en caso de tomar rutas alternas sin la debida autorización. La implementación de la facturación electrónica sería un valor agregado para el servicio de la empresa, además de ser una diferencia de sus competidores.

Amenaza: las unidades al estar conectadas con la Autoridad de Tránsito Municipal por medio del GPS, existe el riesgo de obtener más multas por velocidad.

1.1.5. Análisis del Entorno Ambiental

Según Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero manifiesta lo siguiente:

Que, el artículo 313 de la Constitución ibidem, dispone: el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, entre ellos los recursos naturales no renovables, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia

El Art. 86 de la Carta Magna dispone que el Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable, por lo que declara de interés público y que se regulará conforme a la Ley de preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, así como la prevención de la contaminación ambiental, la explotación sustentable de los recursos naturales y los requisitos que deban cumplir las actividades públicas y privadas que puedan afectar al medio ambiente (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero , 2017) .

La Categorización Ambiental Nacional es un proceso determinado por el Ministerio de Ambiente que tiende a regular los proyectos, obras o actividades que se desarrollan o van a desarrollarse en el país. Esta categorización se la realiza en función de los impactos negativos al ambiente, dividiéndose en cuatro categorías. Aquellas empresas que no

porten las licencias y permisos ambientales serán sancionadas, la multa va de 20 a 20 salarios básicos unificados (Ministerio del Ambiente, 2015).

Amenaza: la empresa LIGERCAL S.A. en la actualidad no cuenta con la licencia de categorización ambiental que emite el Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), siendo un riesgo de poder ser multada.

1.2. Las 5 fuerzas de Porter

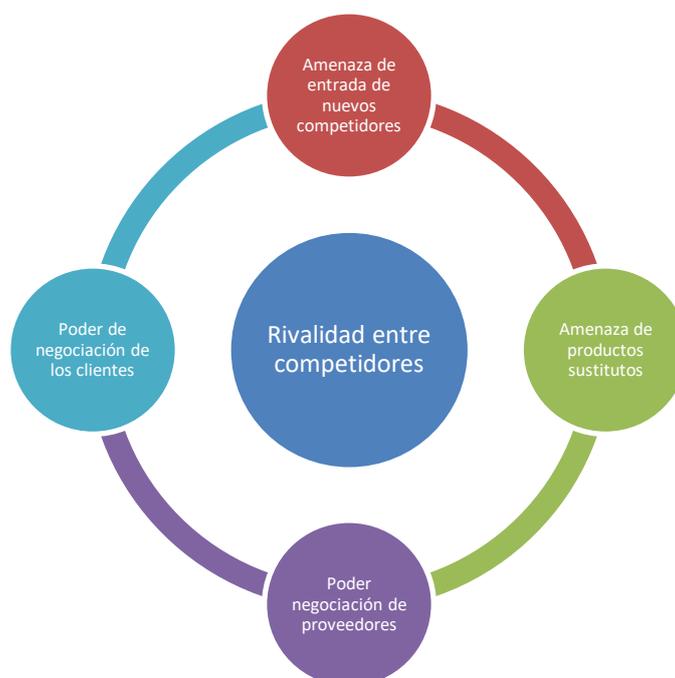


Figura 15: Ciclo radial de las 5 fuerzas de Porter

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

El análisis de la empresa se hace, por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento (Riquelme, 2015).

“Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter, 2008).

Detallamos a continuación lo encontrado del estudio en lo relacionado a las cinco fuerzas de Porter.

1.2.1. Poder de negociación de los clientes

Es importante el desarrollo de la negociación con los clientes porque ello afecta su satisfacción en lo relacionado al otorgamiento de calidad, precios y cantidad justa. Es necesario considerar que existen varias empresas competidoras dispuestas a generar valor agregado para captar más clientes.

Como lo mencionamos, para el plan estratégico es fundamental un proceso de respuesta a cinco preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora? Desde ahí podremos bosquejar ¿Cuál es la misión y visión? ¿Cuál es el plan? ¿Cuáles son los resultados deseados?

Es importante demostrar que los productos y servicios poseen mejor calidad, cantidad y precios para crear lazos de lealtad; entonces podremos determinar las estrategias que nos permitan diferenciarnos de las empresas competidoras mediante el adecuado servicio al cliente, los descuentos, promociones y premios.

Cuando los clientes o denominados también compradores son pocos, están normalmente mejor informados; por ello las exigencias serán mayores en cuestión de servicios, precios y calidad.

En la actualidad las herramientas tecnológicas como el internet permite la transparencia en la información y los clientes pueden consultar opciones de manera fácil y sencilla, es decir antes de comprar ya conocen las cualidades de ciertas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto a la negociación con las empresas proveedoras, su cantidad (menos o más cantidad de proveedores) determina el poder de negociación. Un determinado segmento de mercado no es atractivo cuando

los proveedores están organizados y posean buenos recursos que les permite imponer sus condiciones en cantidad de pedido y precio.

Existe dificultad cuando las materias primas son claves, sin sustitutos, escasos o de alto costo; por ejemplo, en los productos químicos los proveedores son limitados con ciertas especificaciones requeridas. Pero también existen productos sustitutos donde el proceso de certificaciones puede ser muy lento y costoso.

LIGERCAL S.A. al tener gran número de viajes, debe subcontratar unidades para poder brindar el servicio. Las empresas proveedoras con las que trabaja LIGERCAL S.A. no están legalizadas, ya que no tienen recursos para legalizarse y poder funcionar como empresa. Por lo que el poder de negociación con los proveedores es bajo.

1.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Existe mucha facilidad o dificultad dentro de un mercado para el ingreso de nuevos competidores; ello se refleja en la rentabilidad. Un factor fundamental en el análisis de las fuerzas de Porter; son posibles competidores en un futuro cercano o lejano. Este análisis permite determinar si el mercado es atractivo, refiriéndose, si nuevas empresas tendrán facilidades para su operación, nuevos recursos, para llegar apoderarse de una proporción del mercado.

Si para ejercer la actividad de transporte GLP en Guayaquil, se requiere muchas regulaciones, entonces la amenaza de nuevos competidores es baja. Además, el hecho de transportar un líquido peligroso demanda que las unidades estén debidamente equipadas como lo establece la INEN 2251:2013 Manejo, Almacenamiento, Transporte y Expendio en los Centros de Distribución de Combustibles Líquidos; los respectivos permisos que emite la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, y el Benemérito Cuerpo de Bombero, obliga inicialmente hacer una gran inversión.

El siguiente cuadro señala los principales competidores en la actividad de transportar GLP a las diferentes comercializadoras en la ciudad de Guayaquil:

Tabla 6: Principal Competencia

PRINCIPAL COMPETENCIA
LEVOX
CORTIALVA
TRANSDIGAS S.A.

Fuente: Ekos negocios

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Para la empresa LIGERCAL S.A. no son competidores fuertes debido a que su cliente VIP es la empresa PRIMAX, siendo LIGERCAL S.A. los únicos que transportan GLP a las diferentes estaciones de servicio de Guayaquil.

1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos circunscribe la rentabilidad en el mercado, porque limita el precio. Existe amenaza de nuevos productos cuando el bien existente no ofrece un valor añadido para el cliente por lo que puede ser confundido por el cliente al momento de adquirirlo, todas las empresas poseen competencia de productos sustitutos, por lo que en situaciones de crisis los productos sustitutos son una alternativa de compra de manera económica y accesible para los clientes.

Para que el producto puede sobresalir es necesario que se diferencia en algo, la facilidad de adquisición es otro factor importante que se debe analizar. Los clientes son perceptibles al cambio, siendo fácil escoger entre la variedad del producto.

El sustituto de la gasolina súper es la gasolina extra y, si aumenta de precio, gran cantidad de los consumidores podrían cambiarse a la gasolina extra teniendo un efecto negativo ya que contamina más y que tiene un mayor subsidio. El presidente Rafael Correa solicitó que Petroecuador debe vender sus estaciones de servicio y que desde el 2008 demandó que se iguale el precio de la gasolina súper al de las demás comercializadoras.

Existe una propuesta para eliminar la gasolina súper de 90 a 92 octanos y reemplazarla por una nueva gasolina súper importada de mejor calidad (93 octanos) pero ya sin subsidio, por lo que se podría ahorrar alrededor de USD 140 millones anuales en subsidios, tomado de Diario (El Comercio , 2015).

1.2.5. Rivalidad entre los competidores

Toda empresa se siente amenazada si está compitiendo en un mercado donde existe competidores fuertemente posicionados y más si son numerosos con costos fijos elevados pues se enfrentan a precios, campañas, promociones y nuevos productos que satisfacen las necesidades de los comparadores.

Es rentable una empresa cuando menos competidores existe en el mercado, a su vez es importante mencionar que si existe entidades regulatorias que buscan la integridad de las empresas para evitar acciones que dañen la competitividad.

Pedro Páez el Superintendente de Control del Poder de Mercado, analiza el proceso en el cual se investigó a la estatal Petroecuador, con el fin de aclarar si incurre en una competencia desleal frente a sus competidores. Señaló el Superintendente, se dispone información de 15 comercializadoras, más cuatro estaciones de servicio, además de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), Ministerio de Hidrocarburos, y de la propia Petroecuador.

La Superintendencia no fija techos a los precios, sino que vigila el correcto comportamiento de los actores del mercado. Si bien la Superintendencia no tiene competencia para establecer precios, resaltó el hecho de que la petrolera estatal haya decidido subir sus tarifas y de que no existe ninguna justificación técnica para que la acción se repita en las gasolineras privadas. Advirtió que, en el eventual caso de encontrarse una competencia desleal, tras una investigación reservada, la sanción puede comprender hasta el 10%

de la facturación total, tomado de Diario (Telegrafo, Colegio de Economistas, 2015) .

El liderazgo de Primax en el mercado Guayaquileño y la razón de que LIGERCAL S.A. es el único encargado de transportar GLP a las estaciones de servicio de Primax en la ciudad de Guayaquil, hace que la empresa transportista no tenga rivalidad de competidores, ya que su cliente VIP es la empresa que más estaciones de servicio tiene en la ciudad de Guayaquil.

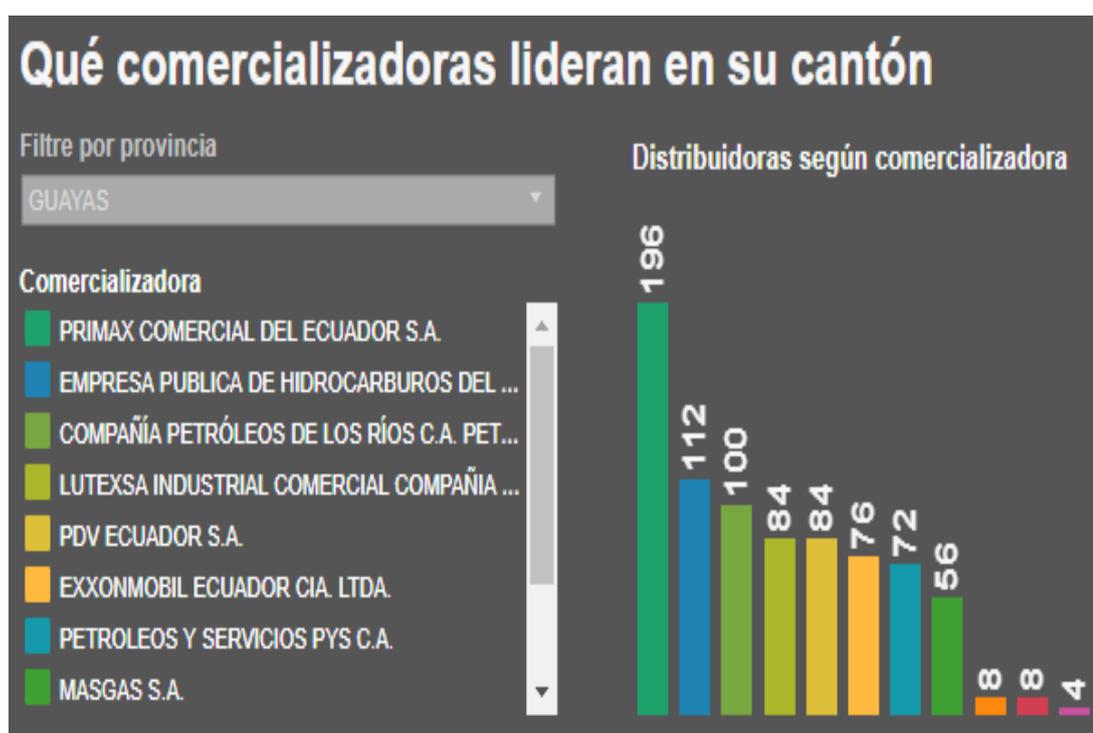


Figura 16: Comercializadora que lidera la provincia del Guayas

Fuente: El Comercio Data

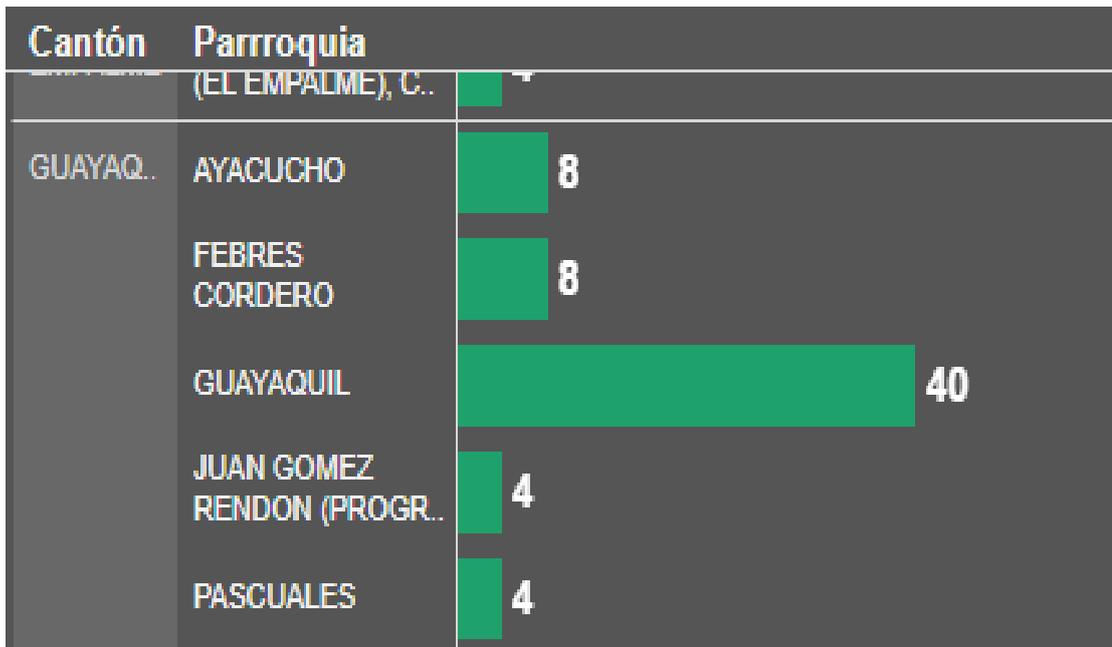


Figura 17: Comercializadora que lidera por parroquia

Fuente: El Comercio Data

La figura 16, se puede observar que, en la provincia de Guayas, señala a la comercializadora Primax como líder del mercado, con un total de 196 estaciones de servicios.

En la figura 17 se observa que, de todas las parroquias del Guayas, Guayaquil es la que más estaciones de servicio tiene con un total de 40. Otro de los clientes al que la compañía LIGERCAL S.A. ofrece el servicio de transportar GLP es la empresa pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, siendo la segunda compañía con más estaciones de servicio con un total 112 (ver figura 16).

Razón por la cual, LIGERCAL S.A., como únicos en transportarles GLP a estas dos compañías con más estaciones de servicios, es líder absoluto en la actividad de transporte de GLP; una Fortaleza para la empresa.

1.3. Matriz del Perfil competitivo (MPC)

Tabla 7: Matriz del perfil competitivo

MATRIZ MPC											
Nº	FACTOR CLAVE	VALOR	LEVOX			CORTIALVA			TRANSDIGAS S.A.		
			CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PORCENTAJE
FORTALEZAS											
1	Compromiso de los colaboradores	0,27	4	1,08	34%	3	0,68	22%	3	0,81	28%
2	Actividades controladas por los organismos públicos	0,12	2	0,24	8%	3	0,36	11%	3	0,23	8%
3	Horario de trabajo distribuido adecuadamente	0,11	3	0,33	10%	2	0,22	7%	3	0,31	11%
4	Talento humano capacitado	0,11	2	0,22	7%	4	0,44	14%	4	0,28	9%
5	Personal flexible al cambio	0,27	4	1,08	34%	4	1,08	34%	3	1,02	35%
6	Calidad y cantidad exacta	0,12	2	0,24	8%	3	0,36	11%	4	0,30	10%
	TOTAL	1,00	17	3,19	100%	19	3,14	100%	20	2,94	100%
DEBILIDADES											
1	Alta rotación de personal	0,15	1	0,15	6%	3	0,45	15%	3	0,45	13%
2	Bajo nivel de desempeño	0,16	2	0,32	13%	1	0,16	5%	3	0,48	14%
3	Carencia de liderazgo	0,20	3	0,60	25%	3	0,60	21%	3	0,60	18%
4	Desorganización en las actividades	0,10	1	0,10	4%	3	0,30	10%	4	0,40	12%
5	Inadecuada localización	0,15	2	0,30	12%	3	0,45	15%	3	0,45	13%
6	Competitividad en los precios	0,24	4	0,96	40%	4	0,96	33%	4	0,96	29%
	TOTAL	1,00	3	2,43	100%	3	2,92	100%	4	3,34	100%

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Todas las empresas competidoras analizadas tienen un posicionamiento de varios años, pero se toma en cuenta las organizaciones principales y las que tienen mayor participación como: LEVOX, CORTIALVA y TRANSDIGAS S.A.

De las tres empresas que son competencia con LIGERCAL S.A., LEVOX es de mayor ponderación tanto en fortaleza como en debilidad.

1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 8: Matriz de evaluación de factores Externos

MATRIZ MEFE					
FACTORES EXTERNOS					
Nº	FACTOR CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	PORCENTAJE
OPORTUNIDADES					
1	Alianzas estratégicas	0,30	4	1,20	35%
2	Implementación de sistemas de información	0,15	3	0,45	13%
3	Mayor participación en el mercado	0,18	3	0,54	16%
4	Disminución de accidentes de tránsito	0,10	3	0,30	9%
5	Reducción de posibles riesgos ambientales	0,14	4	0,56	16%
6	Subsidio en el combustible	0,13	3	0,39	11%
	TOTAL	1,00	4	3,44	100%
AMENAZAS					
1	Cambio de políticas gubernamentales	0,20	4	0,80	22%
2	Políticas y normativas exigidas por organismos gubernamentales.	0,16	4	0,64	18%
3	Categorización Ambiental	0,15	3	0,45	13%
4	Incertidumbre en la competencia	0,13	3	0,39	11%
5	Inestabilidad de indicadores económicos en el país	0,21	4	0,84	24%
6	Mayor concientización ambiental	0,15	3	0,45	13%
	TOTAL	1,00	4	3,57	100%

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En el análisis que se realizó mediante las herramientas PESTA y las 5 fuerzas de Michael Porter nos permitieron conocer el ambiente que rodea a la empresa LIGERCAL S.A., considerando los factores que puede perjudicar o beneficiar a la empresa.

En un mundo en el cuál el servicio de transporte terrestre cada vez es más indispensable tanto para los negocios, como para la sociedad, y en el cuál la tecnología crece, se puede concluir que en un futuro no muy lejano son muchas las oportunidades que se le presentan a las empresas que realizan esta actividad; en consecuencia, el Plan Estratégico nos sirve para anticipar el devenir.

Según el análisis externo de la empresa LIGERCAL S.A. (ver matriz) se puede determinar las oportunidades y amenazas con mayor impacto de acuerdo con la evaluación de los factores externos MEFE.

En la tabla n° 7 se puede observar que las amenazas son más fuertes que las oportunidades con un valor de ponderación de 3,57 y es debido a que en la actualidad existe una incertidumbre por lo cambios de políticas gubernamentales, ya que en general no se sigue una misma línea o forma de gobernar, por lo que cada cuatro años se elige presidente.

Así mismo las normativas exigidas por los organismos gubernamentales que cada vez exigen más. En comparación con 3,44 valor ponderado de las oportunidades, lo que indican que en el análisis externo de la empresa se presentan más amenazas que oportunidades.

Al realizar el análisis de factores externos permitió conocer, en donde la empresa debe invertir para crecer. Oportunidades como aumentar la cartera de clientes, implementando sistemas de información, alianzas estratégicas son factores claves para que la empresa tenga mayor participación en el mercado y así dejar de depender en su gran mayoría de su cliente VIP.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA LIGERCAL S.A

Este capítulo se enfoca en la realización del análisis interno de la empresa LIGERCAL S.A., para evaluar las fortalezas y debilidades que contiene la empresa. Se comienza explicando los resultados de la encuesta realizada a sus colaboradores para relacionar conceptualmente los datos con la misión, visión, logo y políticas institucionales; además, se implementará las siguientes herramientas: Matriz Axiológica, Matriz PCI y Matriz de evaluación de factores internos MEFI; con ello se espera realizar el análisis del micro entorno de la empresa.

El desarrollo del capítulo permitirá responder a las preguntas ¿Se puede instrumentar mecanismos estratégicos? ¿Qué elementos particularizan la empresa estudiada? ¿Vale proponer un plan estratégico que se adapte a los requerimientos deseados que plantea el problema de investigación?

La encuesta se realizó directamente con los actores; la población se caracteriza de la siguiente manera:

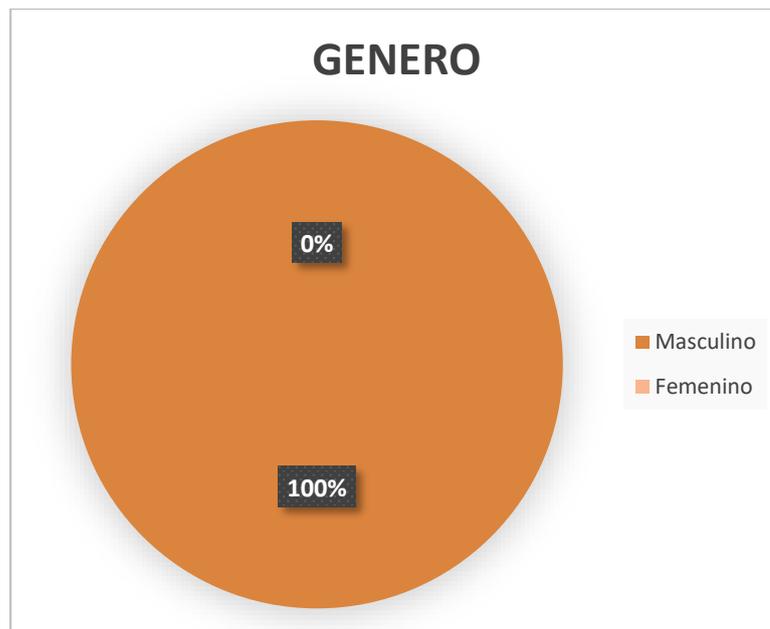


Figura 18: Pastel del género de los encuestados

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

El 100% de los conductores encuestados son de género masculino siendo empleados de la empresa LIGERCAL S.A. con el cargo de choferes

profesionales. La muestra dio como resultado encuestar a 12 empleados, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria.

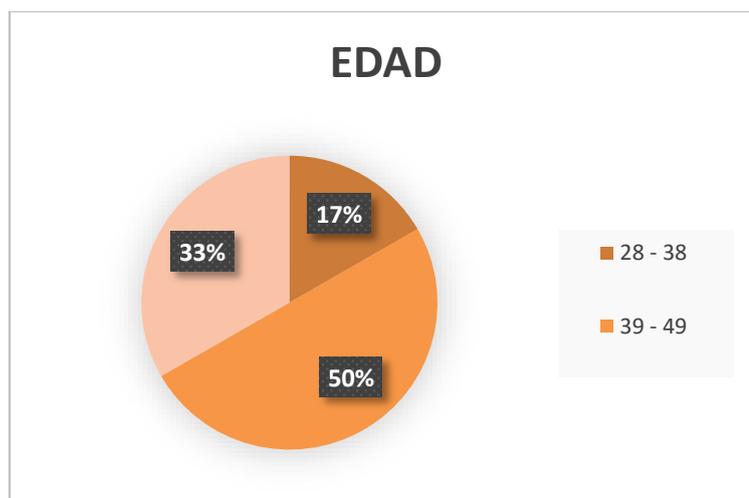


Figura 19: Pastel del Rango de edades de los empleados encuestados

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

De los 12 empleados encuestados el 50% tienen edad en el rango de 39 a 49 años, el 33% en el rango de 59 años en adelante y el 17% en el rango de 28 a 38 años.

1.- ¿Conoce usted la Misión, Visión y políticas generales de la empresa?

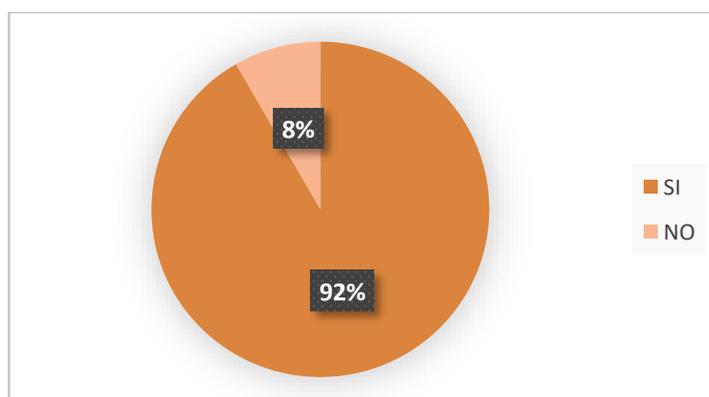


Figura 20: Pastel de la pregunta ¿Conoce usted la Misión, Visión y políticas generales de la empresa?

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Del 92% de los encuestados indicaron que conocen la misión, visión y políticas de la empresa, el 8 % el cual representa a uno de los colaboradores indicó que no tiene conocimiento de los mismos.

2.- Cuando ingresó a la empresa LIGERCAL S.A. ¿recibió inducción por parte de la empresa?

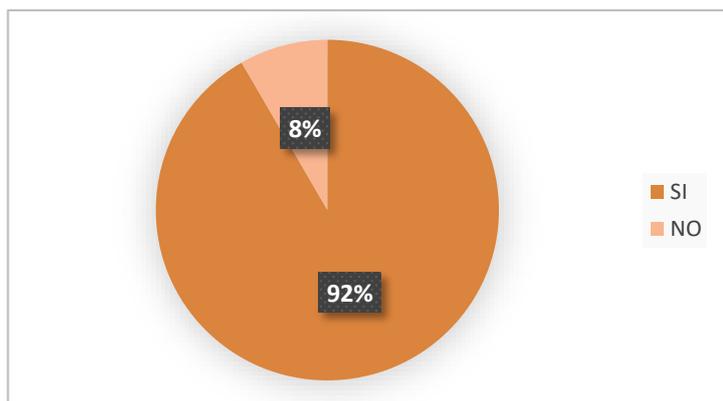


Figura 21: Pastel del número de conductores que recibieron inducción.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

De los 12 conductores que se les realizó la encuesta 11 de ellos es decir el 92% indicó que si, sólo un conductor que representa el 8% indicó lo contrario.

3.- ¿Conoce las características y riesgos del hidrocarburo que transporta?

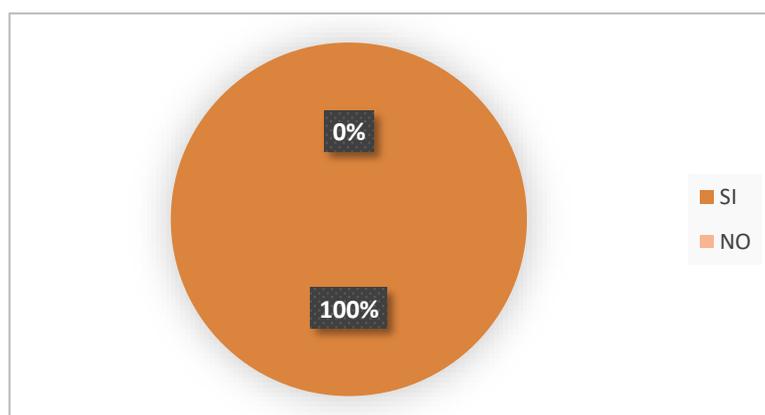


Figura 22: Pastel de la pregunta ¿Conoce las características y riesgos del hidrocarburo que transporta?

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

El 100% de los encuestados es decir los 12 conductores indicaron que conocen las características y riesgo al transportar hidrocarburo. Los conductores al tener este conocimiento, es menos la probabilidad que ocurra algún tipo de accidente.

4.- ¿Ha recibido entrenamiento de cómo actuar en caso de derrame de combustible?

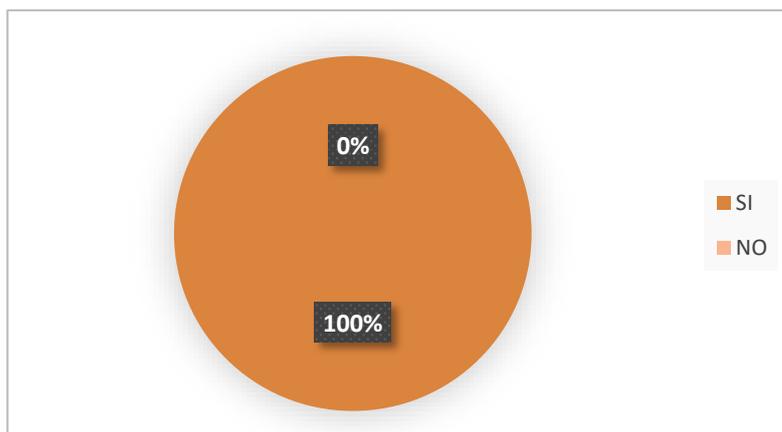


Figura 23: Pastel sobre ¿Ha recibido entrenamiento de cómo actuar en caso de derrame de combustible?

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Los 12 conductores que se les realizó la encuesta indicaron que si han recibido inducción de cómo actuar en caso de derrame del combustible. Siendo positivo ya que reduce el riesgo de contaminación ambiental.

5.- ¿Ha recibido entrenamiento de cómo actuar en caso de incendio?

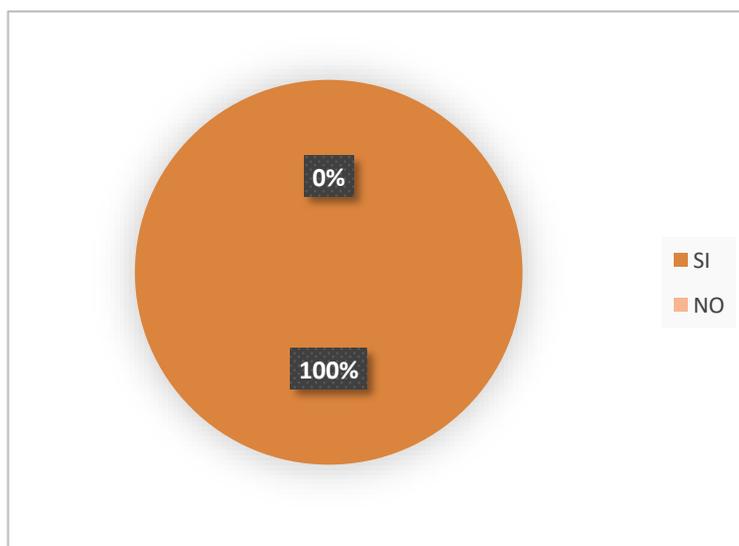


Figura 24: Pastel de ¿Ha recibido entrenamiento de cómo actuar en caso de incendio?

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

El 100% de los encuestados indicaron que han recibido inducción de cómo se debe actuar en caso de presentarse un incendio. Que los

conductores tengan este conocimiento es un beneficio tanto para ellos por su seguridad y para la empresa.

6.- ¿Realiza usted o su superior el protocolo de inspección previo a realizar cada viaje?

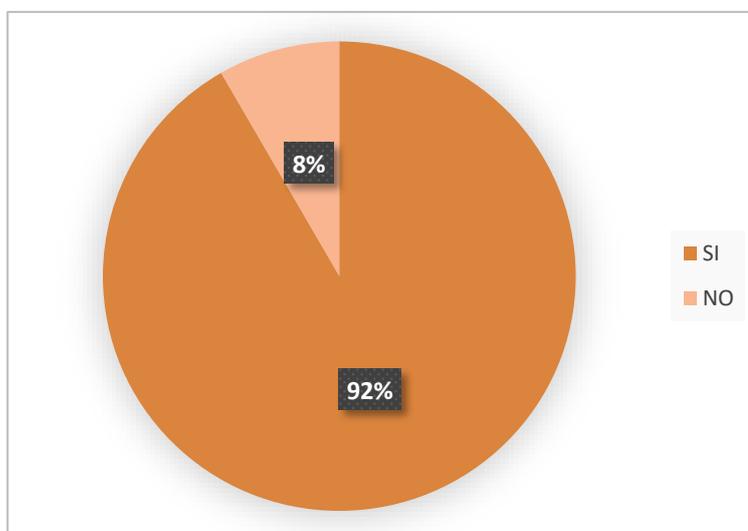


Figura 25: Pastel de la pregunta ¿Realiza usted o su superior el protocolo de inspección previo a realizar cada viaje?

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

De los 12 conductores que se les realizó la encuesta 11 de ellos, es decir el 92%, indicó que, si realizan un protocolo de inspección previo a realizar cada viaje, sólo uno de los conductores que representa el 8% indicó lo contrario.

7.- ¿Recibió usted capacitación sobre el reglamento interno de la empresa por parte de su superior?

Tabla 9: Total de conductores que han recibido capacitación sobre el reglamento interno de la empresa

Columna1	TRABAJADORES
SI	8
NO	4
TOTAL	12

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

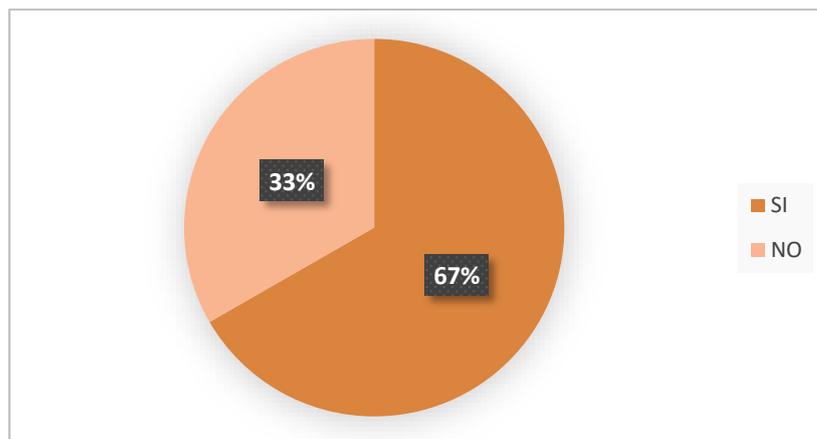


Figura 26: Pastel de la pregunta ¿Recibió usted capacitación sobre el reglamento interno de la empresa por parte de su superior?

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

De los 12 conductores encuestados, 8 empleados que representan el 67% indicaron que si han recibido capacitación sobre el reglamento interno de la empresa. Los conductores restantes que representan el 33% indicaron que no recibieron capacitación sobre el reglamento interno de la empresa.

8.- ¿Ha recibido usted capacitación sobre el manual de políticas?

Tabla 10: Total de conductores que recibieron capacitación sobre el manual de políticas de la empresa LIGERCAL S.A.

Columna1	TRABAJADORES
SI	7
NO	5
TOTAL	12

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

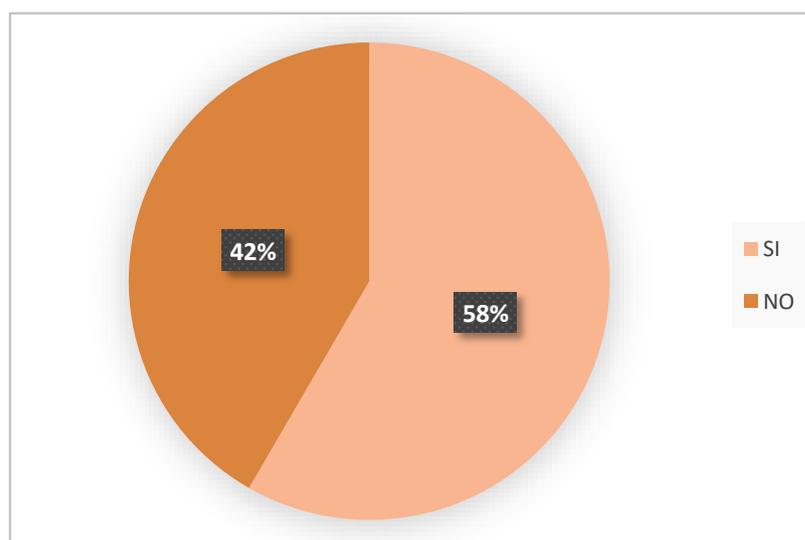


Figura 27: Pastel sobre ¿Ha recibido usted capacitación sobre el manual de políticas?

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la tabla n° 10 se puede observar que de los 12 encuestados, 7 indicaron que si recibieron capacitación sobre el manual de políticas de la empresa LIGERCAL S.A. los 5 conductores restantes que representan el 42% indicaron que no recibieron capacitación.

9.- ¿Ha recibido usted capacitación sobre el reglamento seguridad y salud ocupacional?

Tabla 11: Total de conductores que recibieron capacitación sobre el reglamento de seguridad y salud ocupacional

Columna1	TRABAJADORES
SI	8
NO	4
TOTAL	12

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

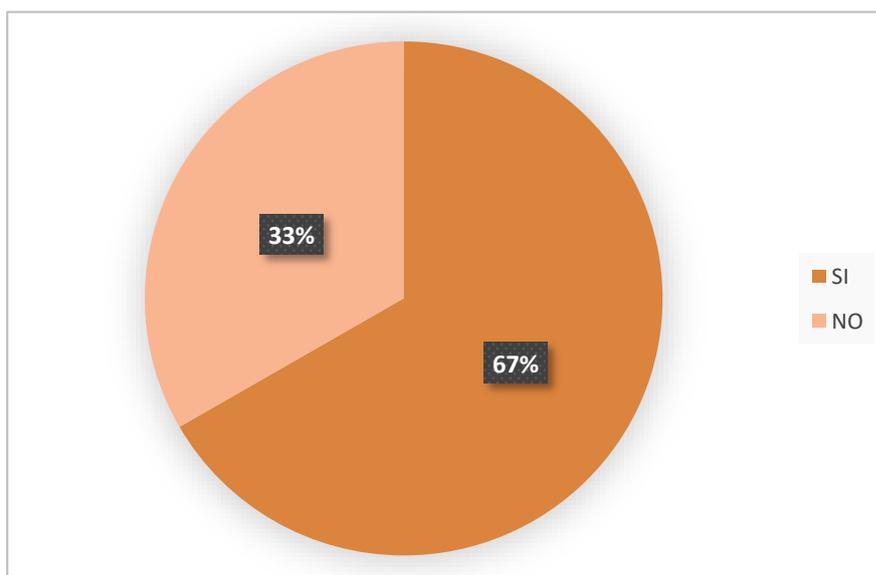


Figura 28: Pastel de ¿Ha recibido usted capacitación sobre el reglamento seguridad y salud ocupacional?

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la figura n° 28 se puede observar que el 67% de los encuestados que son 8 conductores indicaron que si recibieron capacitación sobre el reglamento de seguridad y salud ocupacional. El 33% que representa los 4 conductores restantes indicaron lo contrario.

10.- Marque con una X en el casillero los siguientes documentos que usted posee en el auto tanque.

Tabla 12: Documentos necesarios que deben tener cada unidad

DOCUMENTOS	TRABAJADORES	%
Certificado de Primax	11	92%
Matricula del tráiler	11	92%
Cédula, certificado de votación y licencia del propietario del Auto tanque	2	17%
Ruc del propietario del Auto tanque	8	67%
Cédula, certificado de votación y licencia del conductor	12	100%
Calibración del Auto tanque	12	100%
Inspección de Seguridad del Auto tanque	11	92%
Memoria Técnica del Auto tanque	11	92%
Póliza de Responsabilidad Civil	12	100%
Certificado de Cuerpo de Bomberos	12	100%
MTOP	10	83%
Revisión vehicular ATM	9	75%
El auto tanque no posee ningún documento	0	100%

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la tabla n° 12 hay una lista de varios tipos de documentos, los conductores en esta pregunta debían seleccionar aquellos documentos que debe tener el vehículo previo a realizar algún viaje. Los documentos que los conductores deben portar son todos excepto, cédula de identidad, certificado de votación, ruc y licencia del propietario del Auto tanque.

En la tabla que precede se puede observar que los conductores no tienen conocimiento de los documentos correctos que se deben portar.

11.- Enumerar 1 a 5, siendo 1 menor importancia y 5 mayor importancia que considere usted importante esencial para mejorar su desempeño dentro de la empresa.

Tabla 13: Factores importantes para mejorar el desempeño del chofer

TRABAJADORES	6	4	2
Renovación de la flota cada 5 años	1	4	1
Recibir capacitaciones mensuales	5	5	5
Recibir incentivos	3	2	4
Actividades recreativas	2	3	3
Infraestructura: Creación de una oficina en el patio de maniobras	4	1	2

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la tabla n°13 los trabajadores en escala de 1 a 5 siendo uno menos importante y 5 de mayor importancia indican factores que consideran que son claves para mejorar su desempeño.

En la tabla se puede observar que los 12 encuestados indicaron con una calificación de 5 recibir capacitaciones mensuales, 6 de los 12 encuestados coincidieron en los puntajes, en donde indicaron con una calificación de 4 que se debería construir una oficina en el patio de maniobras, con calificación de 3 recibir incentivos, con calificación de 2 que se realicen actividades recreativas y 1 en renovar las unidades cada 5 años.

12.- Con respecto a la pregunta anterior de lo que usted clasifico como prioritario. Escriba sugerencias para mejorar su desempeño en la empresa.

Tabla 14: Sugerencias para mejorar desempeño

SUGERENCIA	TRABAJADORES
Cambiar Uniformes	2
Actividades recreativas	3
Ampliar el patio de maniobras	3
Capacitaciones mensuales sobre: Manejo de combustible Como actuar en caso de incendio y derrame Charlas sobre relaciones laborales	4
TOTAL	12

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la tabla n°14 indica por medio de una lista sugerencias que los conductores indicaron, en el cual 4 de los conductores señalaron que se realicen capacitaciones mensuales, 3 conductores sugirieron que se amplíe el patio de maniobra ya que el que existe en la actualidad es pequeño, otros 3 conductores indicaron que se realicen actividades recreativas para que exista un buen ambiente laboral y los 2 conductores restantes indicaron que se deberían cambiar los uniformes, siendo de una tela de mejor calidad ya que ellos deben manipular combustible.

13.- ¿Cuáles son los factores claves que usted considera para que la empresa alcance el éxito?

Tabla 15: Factores claves que los conductores consideran para que LIGERCAL S.A. crezca

FACTORES CLAVES	TRABAJADORES
Respeto entre colaboradores	5
Ampliar patio de maniobras	4
Unidades en buen estado	3
TOTAL	12

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Se les preguntó a los conductores cuales son aquellos factores claves que ellos consideran que harían alcanzar el éxito a la empresa y la mayoría con un número de 5 conductores indicaron que el respeto mutuo, 4 de los 12 conductores mencionaron que ampliando el patio de maniobras y los 3 conductores restantes indicaron que mejorando las unidades.

OTROS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS

El análisis interno requiere recopilar y asimilar información sobre la gestión, comercialización, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo (I + D) y gestión operaciones de sistemas de información.

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de los negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas (Fred, 2011).

2.1. Misión

Para este trabajo de titulación se aplicará la definición y características mencionada por David Fred:

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales. Aparentemente no hay nada más sencillo o más obvio que conocer cuál es el negocio de una empresa; una acerera produce acero, una ferroviaria maneja trenes que transportan carga y pasajeros, una compañía aseguradora protege contra el riesgo de un incendio, y un banco presta dinero. A pesar de lo anterior, la realidad es que “¿Cuál es nuestro negocio?” suele ser una pregunta difícil de responder, pues las cosas no son siempre tan obvias. Responder este cuestionamiento es la primera responsabilidad de los estrategas (2013).

LIGERCAL S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a brindar servicios de transporte de combustible por carretera con estándares de calidad, soluciones innovadoras, costos razonables, respetando la salud y seguridad de nuestro personal y preservando el medio ambiente como su comunidad que maquen diferencia en el mercado del transporte.

2.2. Visión

La visión se posiciona a través de lo que Lourdes Münch (2010) establece:

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estipula acciones concretas para lograrla.

La visión de reunir las siguientes características:

- Breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora.

Ser una empresa de servicio de transporte fundamentada en principios de eficiencia, eficacia, protección ambiental, estándares de calidad y seguridad en el manejo de operaciones. Mejorar continuamente nuestro negocio y operaciones con el uso de estrategias empresariales seguras, limpias y responsables.

2.3. Objetivos

Los objetivos globales de la empresa son los resultados que espera lograr al realizar su misión y visión además ser la pauta para desarrollar para estrategias empresariales (Serna, Gerencia Estratégica, 2008).

La empresa carece de un direccionamiento organizacional, aunque posea los fundamentos administrativos básicos como misión y visión no plantean objetivos generales ni específicos que permitan lograr aquella misión y visión además no contienen una estructura organizacional.

2.4. Logo y slogan

La imagen corporativa que consiste en el manejo, consciente y racional, de diversos elementos como el logo y slogan son parte de que estimulan la percepción del individuo para crear un concepto o idea de la empresa (Meza, 1998)



Figura 29: Logo actual de la empresa LIGERCAL S.A.

Fuente: LIGERCAL S.A.

El logo de la empresa es un semicírculo que se abre en el costado inferior por un camino que direcciona al nombre de la empresa LIGERCAL S.A en el centro del semicírculo, atrás del nombre antes se encontraban ubicadas llantas, pero por decisión del accionista lo eliminaron por lo cual crea una figura de un animal (hipopótamo) y más allá se encuentra una carretera que no está conectada con el camino en la parte inferior.

Con respecto al slogan la empresa carece de una frase distintiva con la cual se pueda identificar o ser reconocida por los empleados y clientes.

2.5. Políticas

2.5.1. Análisis del Reglamento Interno de trabajo

La empresa LIGERCAL S.A. conoce la importancia de poseer un reglamento Interno de trabajo, el cual contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo normas genéricas de comportamiento laboral, que deben de cumplir todos los empleados, como deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y los empleados.

Reglamento Interno de trabajo de LIGERCAL S.A está constituido por nueve capítulos que expresan lo siguiente:

- El **primer capítulo** se fundamenta sobre el ámbito de aplicación donde regula las relaciones Obrero – Patronal, tiene una aplicación obligatoria en los centros de trabajo de la empresa, establece la representación patronal será ejercido por el Gerente General de la Compañía como su representante legal y con el objeto de que los empleados conozcan se debe entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado.
- El **segundo capítulo** se fundamenta sobre admisión y requisitos para la contratación del personal: El aspirante proporciona una solicitud de empleo o currículum vitae, para ser contratado como empleado de la compañía el trabajador deberá reunir previamente requisitos establecidos, entregar la documentación establecida y los contratos de trabajo escritos se deberá especificar las cláusulas del cargo, la remuneración, las obligaciones y derechos que tiene la empresa y el empleado.
- El **tercer capítulo** se basa sobre la jornada y horario de trabajo: La jornada de trabajo es de ocho horas diarias y se cumple en los cinco días dentro de la semana incluidos sábados y domingos, con los horarios establecidos por la empresa. Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los Directivos. En caso de que los empleados que no estén sujetos a turnos permanentes y deban efectuar trabajos extraordinarios; y, en días de descanso obligatorio o forzoso, también serán pagados con el recargo establecido en la ley.
- El **cuarto capítulo** comprende sobre la asistencia, puntualidad y permanencia: Todo empleado está en la obligación de efectuar personalmente el registro en el sistema de control de asistencia (en caso de inasistencia por enfermedad o calamidad doméstica, a sus labores en el empleado deberá comunicar al Departamento de Recursos Humanos, toda ausencia al trabajo debe ser justificada por el empleado dentro del tercer día de producida, a su Jefe Inmediato),

Todos los empleados de la empresa deberán asistir con puntualidad a sus labores (el personal que incurra en tardanza reiterada se hará merecedor a las sanciones que correspondan).

- El **quinto capítulo** abarca los permisos, licencias y vacaciones: Los permisos por asuntos particulares para salir del trabajo en horas laborables serán concedidos por el Jefe Inmediato. Las licencias de los empleados serán concebidas por los siguientes motivos debidamente comprobados
- Por razones de salud; **b)** Por estudios y capacitación; **c)** Por matrimonio del trabajador hasta 5 días; **d)** Por calamidad doméstica hasta por 8 días. Los empleados gozarán anualmente de un período de vacaciones, conforme lo establece el Código del Trabajo.
- El **sexto capítulo** engloba las remuneraciones, las cuales paga la empresa a sus empleados se estipularán libremente, pero en ningún caso podrá ser inferior a los mínimos legales generales, formas de pago y la retención de la misma diferentes casos estipulados.
- El **séptimo capítulo** incluye los derechos, obligaciones y prohibiciones que tiene la empresa que establecidos en el Código de Trabajo y los empleados que están establecido en este reglamento.
- El **octavo capítulo** se basa en el régimen disciplinario y sanciones: El incumplimiento al presente Reglamento interno por parte de los empleados, será sancionado según la gravedad con amonestaciones escritas, multas o terminación del contrato de trabajo.
- El **noveno capítulo** constituye las disposiciones generales de la empresa en cuanto emisión de certificados de Trabajo, los casos no previstos y/o infracciones a normas laborales, morales o éticas que imperen en el centro de trabajo y Se consideran incorporadas al presente Reglamento las disposiciones del Código de Trabajo y cualquier ley de protección social actualmente vigente o que se dicte en el futuro.

2.5.2. Análisis del Manual de Políticas

La empresa conduce su negocio en un marco de altos estándares de salud, seguridad y medio ambiente, buscando en todas sus actividades minimizar los riesgos de exposición, también la empresa está comprometida en mantener un lugar de trabajo productivo y saludable, esperando que todos los empleados compartan esta misma ideología por la cual consta con un manual de políticas que esta constituidas por las siguientes políticas:

Política de seguridad

Es política de la LIGERCAL S.A., realizar todas las actividades de tal manera para se logre “Salvaguardar la salud y seguridad de sus empleados y de terceros con los cuales se relaciona”.

Con el fin de alcanzar este objetivo, la gerencia LIGERCAL S.A., se regirá por nueve principios en el desarrollo de su negocio. El logro de este objetivo requerirá de un esfuerzo conjunto, en el cual cada empleado debe cumplir.

Política de alcohol y drogas

El uso de alcohol y droga puede afectar el desempeño de trabajo, pudiendo ser una seria amenaza para la salud, seguridad y medio ambiente.

La empresa desea que todos sus empleados reconozcan esta amenaza y de esta manera poder minimizar los riesgos implícitos y si el empleado hace caso omiso de la misma obtendrá sanciones.

Política de control de unidades y capitanes de flota

Control de conductores:

1. Se recepta las carpetas de los aspirantes, se analiza su hoja de vida y experiencia y se da el visto bueno. (Edad entre 28 y 50 años, estatura mínima 1,65 m., 3 años de experiencia en el área).
2. Se pone a consideración las carpetas de los conductores preseleccionados
3. Se realiza exámenes ocupacionales
4. Evaluación de prácticas de manejo.

5. Se somete al proceso de inducción de seguridad, manejo a la defensiva, procedimiento de carga y descarga.
6. Reconocimientos de rutas y procedimientos.

Control de unidades:

1. Uso de Formato de chequeo diario.
2. Programa de mantenimiento preventivo. Semanal, mensual y trimestral).
3. Evaluación de acuerdo con la Bitácora (PRIMAX).

Política de descanso

Establecer los tiempos de trabajo y conducción diaria para los conductores que permanezcan o presenten servicios para LIGERCAL S.A. que permiten realizar las actividades de transporte de una manera segura.

Esta política es de cumplimiento obligatorio para todas las áreas de la compañía donde se realicen actividades de transporte de combustible.

LIGERCAL S.A. reglamenta los tiempos de trabajo para conductores de cargas peligrosas de la siguiente manera:

1. El tiempo máximo de conducción diario de los conductores no debe ser mayor de 9 horas.
2. El tiempo máximo de conducción sin interrupción no debe exceder 4 horas. Después de 4 horas de manejo, todo conductor debe descansar un mínimo de 1 hora.
3. Todo conductor no deberá de exceder al trabajo diario en 12 horas.
4. La semana laboral será de máximo 6 días consecutivos.
5. Los conductores registraran las horas de trabajo diario, de conducción diaria y continua en el formato "Control de horas de trabajo".

2.5.3. Análisis del Reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo

LIGERCAL S.A. al dedicarse las actividades de transporte de combustible por carretera; considera que en sus instalaciones existen riesgos de accidentes y de enfermedades ocupacionales, que pueden correspondientemente afectar a su recurso humano, técnico y material, así como también a terceros por lo que se compromete con este reglamento:

- a) Salvaguardar la integridad física, mental y salud de sus trabajadores y terceros aplicando normas, procedimientos y métodos seguros de trabajo.
- b) Asignar los medios y recursos materiales necesarios y disponibles para lograr y mantener siempre áreas de trabajo seguras.
- c) Brindar permanentemente adecuadas condiciones de seguridad en todos los ambientes de trabajos internos y externos.
- d) Vigilar para que los procesos que se lleven a cabo, se los desarrollen considerando la participación decidida de toda su persona, dentro de un marco de mejoramiento continuo y control total de pérdidas.

LIGERCAL S.A. al dedicarse las actividades de transporte de combustible por carretera; considera que en sus instalaciones existen riesgos de accidentes y de enfermedades ocupacionales, que pueden correspondientemente afectar a su recurso humano, técnico y material, así como también a terceros por lo que se compromete con este reglamento:

- a) Salvaguardar la integridad física, mental y salud de sus trabajadores y terceros aplicando normas, procedimientos y métodos seguros de trabajo.
- b) Asignar los medios y recursos materiales necesarios y disponibles para lograr y mantener siempre áreas de trabajo seguras.
- c) Brindar permanentemente adecuadas condiciones de seguridad en todos los ambientes de trabajos internos y externos.
- d) Vigilar para que los procesos que se lleven a cabo, se los desarrollen considerando la participación decidida de toda su persona, dentro de un marco de mejoramiento continuo y control total de pérdidas.

2.6. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)

La cadena de valor es una serie de actividades que crean valor (Wheelen & Hunger, 2007).

La cadena de valor es simplemente un conjunto de funciones que están entrelazadas con los departamentos que existen en una organización y se realiza de manera interna el cumplimiento de las actividades. Está compuesta así: (a) Actividades primarias: son aquellas que tienen una conexión directa con el producto, la logística, la comercialización y el servicio post-venta; (b) Actividades de soporte para las actividades primarias: aquí se encuentran las actividades realizadas por el departamento de recursos humanos, compras, tecnología, finanzas y gerencia; (c) El margen: en este elemento se establece la diferencia entre los costos y valor total que la empresa obtiene al momento de realizar las actividades generadas por la



cadena. (Quintero & Sánchez, 2006)

Fuente: (Wheelen & Hunger, 2007)

Figura 30: Cadena de Valor de una corporación

Las actividades primarias que posee LIGERCAL S.A. son las siguientes: Logística-Operaciones y Seguridad - Mantenimiento.

Al ser una empresa de servicio de transporte, la logística es una parte importante ya que es el movimiento de combustible de un punto a otro según una planificación de la demanda además de la seguridad y mantenimiento.

La logística se divide en dos partes en la entrada y salida; la primera se relaciona directamente con el manejo del combustible, verificar el proceso de carga que no haya ningún faltante de combustible antes de salir de la estación de carga y traslado de la misma hasta la estación de combustible correspondiente. La segunda que es la logística de salida es donde se presentan actividades de descarga, revisión de la descarga del combustible y verificación que no se produzca ninguna contaminación y no se ocasione derrame de combustible. Dentro de este departamento se incluye Operaciones, trabaja en conjunto con la logística por la que se planifica los viajes, rutas, evaluación de manejo a la defensiva de los conductores entre otras actividades de modo de garantizar la operatividad de la flota de transporte.

La Seguridad y Mantenimiento está enfocado la seguridad de los conductores, unidades y medio ambiente. En cual tiene actividades de check list diario, mensual y anual; control de extintores, mantenimiento de unidades y rescate en caso de accidentes de tránsito, derrame y contaminación.

Las actividades de mercadeo de LIGERCAL S.A. son nulas porque carece de un plan de marketing que permita dar a conocer la empresa y el servicio en el mercado, al poseer uno permitiría ampliar o crecer su cartera de clientes y aumente mensualmente el porcentaje de ellos.

Al ser una empresa de servicio la empresa debería poseer un departamento que recepte críticas del servicio ya que ello será de utilidad para realizar mejoras en el mismo.

Las actividades de apoyo recaen en el departamento de: Financiero y Administrativo.

El departamento financiero y contable está a cargo la contadora realiza actividades como facturación, declaraciones, manejo de impuestos, análisis financieros, además actividades del proceso de reclutamiento y selección de los conductores.

En el departamento de Administrativo se realiza las actividades de recepción de guías de remisión de viajes, control de las mismas y la facturación de los viajes mediante la proforma.

Finalmente, en el Gerente General es parte de la infraestructura de la empresa donde se encarga de la administración de la misma y recae sobre el la responsabilidad de la toma de decisiones o aprobación de cada movimiento de la empresa. Los departamentos antes mencionados están estrictamente ligados a la gerencia ya que tiene una infraestructura de dos niveles.

2.7. Matriz Axiológica

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores en los cuales se identifican los valores, principios y grupos de interés de la empresa (Serna, Gerencia Estratégica, 2008).

Respeto

La empresa LIGERCAL S.A. bajo el mando de su junta de accionistas tiene como uno de sus valores corporativos el respeto por la persona tanto como colaboradores (administrativos y operativos), proveedores, clientes enfatizando el respeto sobre sus derechos, creencias y valores además el respeto sobre el medio ambiente para así crear un ambiente laboral estable.

Honestidad

La honestidad es un valor primordial que acentúa la junta de accionista de la empresa LIGERCAL S.A. al momento de desarrollar las actividades tanto administrativas, contables y operacionales que desarrollan sus colaboradores para así ofrecer transparencia en su servicio de transporte de combustible con los clientes, proveedores y la sociedad.

Responsabilidad

LIGERCAL S.A. tiene una responsabilidad con el Estado con el pago puntual de sus impuestos además de una gran responsabilidad con la sociedad al momento de transportar combustible de una manera segura por lo cual exige el cumplimiento de las obligaciones que tiene sus colaboradores para llevar a cabo este servicio de manera eficiente.

Rentabilidad

Desde el comienzo de la empresa LIGERCAL S.A. existe una repartición justa de la rentabilidad sin afectar a la liquidez de la empresa; pese a ello, se percibe alteración en la liquidez, porque los accionistas piden anticipos, aunque tiene ingresos altos por parte de sus clientes y cancela a tiempo a sus colaboradores y proveedores.

Eficiencia

LIGERCAL S.A. ofrece un servicio a sus clientes estableciendo la eficiencia pilar clave sobre sus operaciones el cual es trabajo en equipo de sus colaboradores y proveedores para que el combustible llegue con éxito a su destino pese que LIGERCAL S.A. carece de objetivos y planes de acciones a tratado de establecer la eficiencia como un principio en su organización.

Productividad

LIGERCAL S.A. pose una baja productividad a causa de que nunca ha establecido sus objetivos empresariales, estrategias y planes acción por lo cual afectado sus ganancias por ese motivo hay necesidad de establecer un plan estratégico que permita aumentar sus ganancias con el compromiso de sus accionistas, colaboradores y proveedores.

Competitividad

El mundo de los negocios siempre se innova por lo cual todas las empresas para adquirir competitividad deben saber cuál es su ventaja competitiva y la única manera para saberlo es establecer su cadena de valor

lo que permite establecer las actividades que desarrollaran sus colaboradores dentro de la empresa y aportar valor a la empresa frente sus clientes y competencia.

Servicio

LIGERCAL S.A. ofrece un servicio de carga pesada de combustible como lo es el Diésel y gasolina ya sea: Súper, Extra y Eco-país que es el elemento esencial en la movilización de los seres humanos.

Empleados

LIGERCAL S.A está conformada 21 empleados entre administrativos y operativos por lo cual se la considera una empresa pequeña dentro del mercado lo que permite ser una unidad mejor conformada, además de poseer una junta de accionista, Sr. Patricio Liger y Sr. Marco además de ser accionistas ejercen los puestos de presidente y gerente general por lo consiguiente conocen las necesidades de la empresa y sus colaboradores.

Recientemente se realizó la primera capacitación por parte de LIGERCAL S.A. a sus empleados pese a eso carece de un curso de inducción a los nuevos empleados.

Clientes

LIGERCAL S.A. esta enfocados a tener clientes que se dediquen a la comercialización de combustibles por lo cual necesitan el servicio de transporte para su distribución.

La empresa tiene su cliente VIP PRIMAX, además de transportar para EP Petroecuador (Estación 9 de octubre) y DICOMTRIZ.

Imagen Pública

LIGERCAL S.A. al ser una empresa encargada de transportar combustible debe cumplir con todas las regulaciones que establece el gobierno porque la empresa maneja sustancias peligrosas para el medio ambiente y para los seres humanos donde desarrolle su actividad.

Una de la regulación establecida por la Agencia Nacional de Transito es el permiso de operaciones de los auto tanques, la Agencia de Regulación

y Control Hidrocarburífero que es el permiso para transportar sustancias peligrosas y la licencia ambiental.

Mercado

LIGERCAL S.A. desarrolla su actividad económica en la ciudad de Guayaquil poseyendo un patio de maniobras en un lugar estratégico en el Norte de la ciudad (Pascuales), porque es el lugar más cercano a la estación de bombeo Petro comercial Pascuales, lugar donde carga el combustible

Los auto tanques desde ahí se distribuyen a las diversas estaciones de los clientes pese a que la empresa es la que pose mayor cantidad de auto tanques existe competidores directo como LEXOS transportista de Móvil con 14 auto tanques y Marco Arévalo transportista de Terpel con 13 auto tanques.

Tabla 16: Matriz Axiológica LIGERCAL S.A.

Matriz Axiológica LIGERCAL S.A.						
Grupos	Estado	Sociedad	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
Principios						
Respeto	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad	X		X	X	X	
Eficiencia				X	X	X
Productividad				X	X	X
Competitividad			X	X	X	X

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2008)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

2.8. Perfil de la capacidad interna de la empresa LIGERCAL S.A.

La matriz de perfil de capacidad interna es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con los factores externos como oportunidades y amenazas.

Esta herramienta permite realizar un diagnóstico estratégico de la empresa que implica todos los factores que actúan dentro de la operación corporativa.

La matriz analizará 5 diferentes capacidades: competitiva, directiva, financiera, talento humano y tecnológica (Serna, Gerencia Estratégica, 2008).

Capacidad directiva

Tabla 17: Capacidad Directiva de la empresa LIGERCAL S.A.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa				X			X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Análisis estratégico									
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Comunicación y Control Gerencial				X				X	
Orientación Empresarial				X				X	
Agresividad para enfrentar la competencia					X		X		
Sistemas de Control				X					
Sistemas de Toma de decisiones		X					X		

Sistema de coordinación		X					X		
-------------------------	--	---	--	--	--	--	---	--	--

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2008)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

Los resultados arrojados por la tabla de la capacidad directiva de la empresa LIGERCAL S.A. indican que la empresa posee más debilidades que fortalezas como:

- La imagen corporativa conforma una misión que no está bien elaborada y no está vinculada a la visión porque carece de objetivos empresariales para llevar a cabo.
- Pese a poseer un logo no posee un slogan identificativo de la empresa.
- La empresa no utiliza herramientas administrativas lo que su orientación empresarial es mínima, su falta de planes estratégicos y análisis estratégico para mejorar el área de operaciones, seguridad y mantenimiento, si se emplea permitiría un mayor ingreso para la empresa.
- La velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes también presenta una debilidad para la empresa al carecer de planes estratégicos no pueden predecir las condiciones cambiantes pese a eso posee un plan de contingencias en caso de contaminación, derrame e incendio.

Otra de las debilidades que posee la empresa LIGERCAL S.A. es

- la falta de agresividad competitiva en el mercado, así como también,
- la comunicación entre diferentes departamentos de la empresa.

Las fortalezas que posee la empresa es el sistema de *Toma de decisiones* pese a ser una fortaleza todas las decisiones recaen en el Gerente General no en los jefes de cada departamento.

El sistema de coordinación del departamento de operaciones es bueno.

Capacidad competitiva

Tabla 18: Capacidad Competitiva de la empresa LIGERCAL S.A.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Servicio al cliente		X					X		
Participación en el mercado					X		X		
Bajos costos de distribución		X					X		
Uso de la experiencia en el sector	X						X		
Fortaleza de proveedores		X						X	

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2008)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

Según los resultados obtenidos de la tabla de capacidad competitiva, se determina que la empresa LIGERCAL S.A. posee una gran variedad de fortalezas como es la lealtad y satisfacción del cliente al tener pocos clientes puede tener una estrecha relación con ellos, en cuanto al costo de distribución al tener una amplia flota de unidades permite satisfacer a sus clientes posibles.

La experiencia adquirida del sector ha permitido crecer la flota desde que comenzaron con 8 unidades a 25 unidades. Además, la empresa es medianamente fuerte en cuanto al servicio al cliente y fortaleza con proveedores.

Por otro lado, una de las principales debilidades que se identifican en la empresa carece de una Política de cobro y no hay mayor control en los cobros.

Capacidad financiera

Tabla 19: Capacidad Financiera de la empresa LIGERCAL S.A.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capital Disponible		X						X	
Liquidez		X						X	
Precios Competitivos		X					X		
Inversión				X			X		
Estabilidad de costos		X						X	

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2008)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

Los resultados obtenidos por la tabla de la capacidad financiera de la empresa LIGERCAL S.A. indican que la empresa posee más fortalezas de nivel medio en los factores de capital disponible, disponibilidad de liquidez de fondos internos, en la estabilidad de costos como es el combustible y llantas y los precios son competitivos con respecto mercado de servicio de transporte pesado GLP.

La debilidad que afecta a la empresa es la falta de inversión en algún plan estratégico como la modernización de la flota o compra de un terreno o publicidad que ayude a incrementar los ingresos y posicionarse en el mercado.

Otra de las principales debilidades, son las políticas de cobro, debido a que la empresa LIGERCAL S.A. no establece una política de cobro y dos de sus clientes no pagan en el tiempo estipulado.

Capacidad tecnológica

Tabla 20: Capacidad Tecnológica de la empresa LIGERCAL S.A.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad Técnica	X						X		
Capacidad de innovación					X			X	
Nivel Tecnológico		X						X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas				X			X		

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2008)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

Según los resultados obtenidos de la capacidad tecnológica, se determina que la empresa LIGERCAL S.A. posee tanto como fortalezas como debilidades.

Las fortalezas que presenta son la habilidad técnica en base a la experiencia en el departamento operativo como el departamento de seguridad y manteniendo.

Pese a que se ha modernizado la mitad de las unidades de la flota se necesita modernizar la flota completa además se implementa sistema de rastreo a las unidades.

Las debilidades que presenta son capacidad de innovación y el nivel de coordinación e integración con otras áreas como es operaciones y seguridad / operaciones.

Capacidad de talento humano

Tabla 21: Capacidad Talento Humano de la empresa LIGERCAL S.A.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento				X			X		
Experiencia técnica		X					X		
Estabilidad					X			X	
Capacitación del personal				X			X		
Pertenencia		X					X		
Motivación				X			X		
Nivel de remuneración	X						X		
Índices de desempeño				X			X		

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2008)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

Los resultados obtenidos de la capacidad de talento humano de la empresa tienen abundantes debilidades con respecto al talento humano de la empresa debido que no posee un personal cualificado y capacitado con respecto a las funciones y responsabilidades que tiene su puesto de trabajo

LIGERCAL S.A. no invierte en capacitaciones al personal de operativo en todo el año. El índice de desempeño del personal no existe un control porque carece de un sistema o modelo de desempeño mensual para cada empleado.

Por esta razón personal operativo (conductores) se sienten desmotivados. Sin embargo, los conductores permanecen en la distribuidora debido la buena remuneración y al favorable ambiente laboral que ofrece LIGERCAL S.A.

Pese a las debilidades LIGERCAL S.A. posee fortalezas como es la experiencia técnica ya que posee un mecánico y los conductores que se

contrata tienen experiencia laboral, Mayoría de los conductores tiene una trayectoria de más 3 años lo que razón de pertenencia es media.

2.9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 22: Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ MEFI					
FACTORES INTERNOS					
Nº	FACTOR CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	PORCENTAJE
FORTALEZAS					
1	Excelente relación con el cliente	0,2	4	0,8	25%
2	Cumplimiento de normativa	0,15	2	0,3	9%
3	Experiencia técnica	0,1	2	0,2	6%
4	Precios competitivos	0,23	4	0,92	29%
5	Sistema Contable	0,17	3	0,51	16%
6	Relación con proveedores	0,15	3	0,45	14%
TOTAL		1	3	3,18	100%
DEBILIDADES					
1	Falta de Planeación estratégica	0,2	4	0,8	24%
2	Falta de capacitaciones al personal	0,17	3	0,51	16%
3	Política de cobro	0,12	2	0,24	7%
4	Imagen corporativa	0,2	4	0,8	24%
5	Inversión	0,15	3	0,45	14%
6	Aumentar cartera de clientes	0,16	3	0,48	15%
TOTAL		1	3	3,28	100%

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2008)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

Según el análisis interno de la empresa LIGERCAL S.A. se puede determinar las fortalezas y debilidades con mayor grado de importancia por medio de la Matriz de evaluación de factores internos MEFI, se obtuvo como resultado de las fortalezas 3,18 valor ponderado por encima de 2.5 lo que muestra una posición interna de fuerza. En comparación con 3,28 valor ponderado de las debilidades.

Por lo que se deduce que la empresa posee fortalezas, pero no las está aprovechando al máximo además de que posee debilidades que son mayores a sus fortalezas.

LIGERCAL S.A. Debería mejorar sus debilidades como la reestructuración de su imagen corporativa, implementación de una planificación estratégica para incrementar los ingresos de la empresa, capacitar a los colaboradores, invertir más en la infraestructura lo que permitirá aumentar sus clientes.

A manera de conclusión, podemos decir que el análisis se ha elaborado con el fin de establecer los parámetros estratégicos; un instrumento que ayuda a la formulación del Plan que se propone, donde se reúne las fortalezas como la excelente relación con los clientes, precios competitivos, sistema contable además de debilidades principales como la falta de planeación estratégica, falta de capacitación al personal y el aumento de la cartelera de clientes.

Las herramientas de análisis permiten identificar a la empresa y sus competidores más cercanos. Es indispensable elegir los factores claves que se van a analizar y la asignación de las diferentes ponderaciones, ya que las decisiones siempre son subjetivas, por tanto, es esencial un conocimiento de la empresa sustentado en previos estudios; los resultados pueden ser analizados de diferentes criterios y puntos de vista.

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LIGERCAL S.A

En este capítulo se formula el plan estratégico que se adapte a los requerimientos deseados. Se analizan los factores externos e internos, permitiendo examinar ¿en qué medio se desenvuelve la empresa LIGERCAL S.A?, ¿cuáles son los posibles riesgos a los que se enfrenta?, ¿si cuentan con los recursos para enfrentar aquellos riesgos o aprovechar aquellas oportunidades?

Además, se realizan encuestas y entrevistas al personal de la empresa, para contrastar la información; el análisis de ambas fuentes permitió conocer fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

Con los datos obtenidos se elaboró la matriz FODA de la organización. Para el análisis de esta herramienta se combinaron los factores internos y externos; el resultado de dicha combinación nos proporcionó el diseño del plan estratégico, que permite a la empresa mejorar su organización de tal forma que lo refleje en sus ingresos de manera positiva.

El desarrollo del capítulo permitirá responder a la pregunta ¿cuánto incide un Plan estratégico en la buena gestión de la empresa LIGERCAL?

3.1. FODA consolidado de la organización

LIGERCAL S.A. es una empresa de servicio de transporte pesado que brinda un buen servicio, como lo declaran los clientes en la entrevista realizada; sus años de experiencia dentro del sector de transporte pesado, así lo acreditan.

Una de las principales fortalezas con la que cuenta la empresa, es su excelente relación con los clientes y proveedores debido a su estrecha relación de años y en vista de que no han cambiado el servicio que ofrece; también cuenta con proveedores que facilitan alianzas estratégicas beneficiosas para ambos.

Sin embargo, LIGERCAL S.A. debe mejorar sus falencias como la reestructuración de su imagen corporativa, ya que carece de un organigrama

y manual de funciones por área y procedimiento; implementar una planificación estratégica que incremente los ingresos de la empresa, requiere de esta herramienta.

La capacitación es importante, pero carece de procesos logísticos que deriven en tecnología y publicidad.

LIGERCAL S.A. tiene la oportunidad de ampliar las relaciones comerciales con los clientes, de igual manera con los proveedores.

Estrategias Fortalezas-Oportunidades

La estrategia que puede emplear la empresa aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que tiene en el mercado son:

- El cumplimiento de la normativa gubernamental previene posibles riesgos ambientales y evita accidentes de tránsito futuros
- Su experiencia que le concede utilizar sistemas de información pertinentes en el área de logística – operaciones; así como en la seguridad - mantenimiento
- El sistema contable
- El aumento de alianzas estratégicas, en especial con los proveedores, para tener una flota más numerosa.

Estrategias Debilidades-Oportunidades

Para superar las falencias de LIGERCAL S.A., es necesario explotar las oportunidades del mercado. Las estrategias son:

- Capacitaciones al personal para evitar posibles accidentes de tránsito,
- Relanzar una nueva imagen corporativa para ser reconocida en el mercado
- Mejorar la misión, visión objetivos, el logo y el slogan de la empresa (no demuestra reconocimiento ni aceptación de mercado)

El uso de sistemas de información como facturación electrónica permitirá una mayor coordinación e integración con otras áreas dentro de la empresa. La carencia de un organigrama y manual de funciones por área y de procedimientos, necesitan implementarse, especificando las funciones y responsabilidades de cada empleado de la empresa para conocer sus obligaciones.

Además, con respecto a la inversión, se requiere comprar un terreno para patio de maniobras, compra de materiales para adecuar el patio de maniobras; cabezal y tanque porque la empresa carece de activos fijos

Pero la principal estrategia es: establecer un plan estratégico que induzca un mayor dominio del mercado.

Estrategia Fortaleza-Amenaza

La estrategia que puede emplear la empresa, aprovechando sus fortalezas frente a las amenazas del mercado, son:

- Afianzar más la relación con clientes y posibles clientes
- Cumplir con normativas gubernamentales futuras.

Para medir el desempeño de los colaboradores, es necesario establecer metas semanales para todo el personal de la empresa, de esta manera se podrá analizar el grado de cumplimiento y el motivo por el cual se haya alcanzado o no la meta.

Estrategia Debilidades-Amenazas

Al analizar las debilidades de la empresa, con relación a sus competidores, se espera mejorar sus falencias y convertirlas en fortalezas.

La principal estrategia que debe seguir la empresa es la elaboración de un plan estratégico para afrontar la incertidumbre de la competencia y promover capacitaciones en temas ambientales y otros.

Tabla 23: Matriz del FODA consolidado

MATRIZ DEL FODA CONSOLIDADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Excelente relación con los clientes	1. Falta de Planeación estratégica
	2. Cumplimiento de normativa gubernamentales	2. Falta de capacitaciones al personal
	3. Experiencia técnica	3. Nula coordinación e integración con otras áreas
	4. Precios competitivos	4. Cultura organizacional/ Imagen corporativa
	5. Sistema Contable	5. Nula Inversión
	6. Relación con proveedores	6. No poseer Flota de unidades propias
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS-OPORTUNIDADES	DEBILIDADES-OPORTUNIDADES
1. Alianzas estratégicas	F2 - O3: El cumplimiento de la normativa gubernamental previene posibles riesgos ambientales.	D1- O6: Si poseemos un plan estratégico habría un mayor dominio del mercado.
2. Disminución de accidentes de tránsito	F3 - O2: Por la experiencia obtenida durante los años previos se puede prevenir los accidentes de tránsito futuros.	D2 - O2: Al realizar capacitaciones al personal se evitará posibles accidentes de tránsito.
3. Reducción de posibles riesgos ambientales	F4 - O5: Al eliminar el subsidio del combustible existiría un alza de precios del mismo como consecuencia subiría el precio del transporte de GLP.	D3- O4: El uso de sistemas de información permitirá una mayor coordinación e integración con otras áreas.
4. Implementación de sistemas de información	F5 - O4: Utilización de sistemas de información como lo es el sistema contable.	D4 - O6: Relanzamiento de una nueva imagen corporativa para mayor reconocimiento en el mercado.
5. Subsidio en el combustible	F6 - O1: Aumentar las alianzas estratégicas en especial con los proveedores para tener una flota más numerosa.	D5 - O6: Compra de un terrero para patio de maniobras.

6. Mayor participación en el mercado		D6 - O6: Compra de unidades: mayor participación en mercado. D4 - O6: Fortalecimiento del compromiso por parte de los socios hacia la empresa permitirá más rendimiento al prestar el servicio.
AMENAZAS	FORTALEZAS-AMENAZAS	DEBILIDADES-AMENAZAS
1. Cambio de políticas gubernamentales	F1- A4: Al tener una buena relación con clientes existe una lealtad en comparación con los competidores	D1- A4: Al no contar con un plan estratégico no se puede afrontar con la incertidumbre de la competencia
2. Políticas y normativas del sector transporte exigidas por organismos gubernamentales.	F2- A2: Cumplimiento con normativas gubernamentales futuras.	D2- A2: Carencia de capacitaciones en temas ambientales y otros temas.
3. Categorización ambiental	F3-A6: Al tener experiencia técnica se posee leve conocimiento sobre concientización ambiental.	D5-A5: Inestabilidad de los indicadores económicos afectarían el nivel de inversión de la empresa
4. Incertidumbre de la competencia	F4-A1: A los posibles cambios de políticas gubernamentales puede afectar a los precios competitivos.	
5. Inestabilidad de indicadores económicos en el país		
6. Mayor concientización ambiental		

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2008)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

3.2. Formulación Estratégica

3.2.1 Estrategias Corporativas

3.2.1.1 Mejorar índice de liquidez

Política de cobro

Actualmente, las políticas de cobro de la empresa LIGERCAL S.A. se basan en dos factores: al contado o por transferencia bancaria; en general el tiempo de pago es de 15 días.

Existen conflictos al momento de la cobranza, porque la distribuidora envía a la asistente administrativa a cobrar a los clientes, en cuyo momento se constata que en varias ocasiones la empresa sufre pérdidas monetarias por contaminación o derrame, en consecuencia, los pagos se retrasan hasta cinco meses.

Por esta razón, las nuevas estrategias de políticas de cobro se basan en el pago al contado o por transferencia bancaria como era la costumbre, y se establecerá un máximo de un mes de retraso.

Sitio Web online



Figura 31: Propuesta de página Web online para la empresa LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la figura 31 se observa la propuesta de la página Web online que se plantea para la empresa LIGERCAL S.A.; esta estrategia tiene como objetivo lograr captar clientes, dar a conocer a la empresa tanto en lo local como en el espacio nacional, fortalecer la imagen corporativa, etc. Una página web que estará accesible las 24 horas del día desde cualquier punto.

En la página Web online, el usuario podrá visualizar la historia, misión, visión, objetivos, ubicación geográfica (oficina, patio de maniobra); también tendrá diferentes opciones para contactarse con la empresa, ya sea para adquirir el servicio o por alguna duda. Con ello se tendrá acceso a las redes sociales de LIGERCAL S.A.

Además, habrá una breve referencia de los clientes actuales a los que se les brinda el servicio, y elementos de seguridad; en esa pestaña se detallará el monitoreo satelital Track Log que usa la empresa para supervisar los viajes de las unidades a los diferentes destinos.

Asimismo, habrá la opción facturación electrónica para que los clientes puedan descargar e imprimir sus facturas.

Esta modalidad se sugiere implementar para estar en el nivel de las nuevas tendencias tecnológicas, lo que significa: ofrecer un servicio eficaz y eficiente.

Publicidad Exterior de los camiones

La empresa LIGERCAL S.A. cuenta con 21 autos tanques para realizar su actividad diaria, la cual es transportar GLP a los diferentes puntos de distribución de sus clientes. Como estrategia para incrementar cartera de clientes se propone hacer publicidad en el exterior de los autos tanques.

La figura 32 muestra el adhesivo que se propone implementar en cada unidad; el cual, estará adherido en las puertas (del piloto y copiloto). El adhesivo tendrá el logo, slogan y celular de la empresa; para que, al momento de realizar los viajes, se tenga un mayor alcance de los clientes y un mejor reconocimiento a nivel local; además, tanto el logo como el slogan,

ahora llamativos se espera que logren impregnarse en la mente de las personas.



Figura 32: Propuesta para publicidad en el exterior de los camiones

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Letrero a la entrada del patio de maniobras

El patio de maniobras está situado en un lugar donde, a diario, hay un gran flujo vehicular; ello significa una ventaja para dar a conocer a la empresa.

En la figura 33 se encuentra la propuesta que se le da a la empresa; un diseño del letrero que estará ubicado en el exterior del patio de maniobra. Se puede observar que hay números teléfonos tanto convencional como celular, dirección de correo electrónico, dirección de la oficina de la empresa y redes sociales de la empresa. El fin del letrero es informar al interesado en adquirir el servicio dándole la oportunidad de comunicarse.



Figura 33: Propuesta para el letrero en Patio de Maniobra

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Publicidad en redes sociales

Se creará una página de Facebook y Twitter para dar a conocer el nombre de la empresa, el servicio que brinda, y las diferentes formas para contactarse. En estas redes sociales se publicarán actividades que sugieran la actividad diaria de la empresa y se publicarán fotos sobre el servicio que se ofrece, los empleados, etc.

En la entrevista que se realizó, el Sr. Miguel Liger indicó que una debilidad que tiene la empresa es que la mayoría del personal no cuenta con estudios universitarios. Además de crear cuentas en las redes sociales antes mencionadas, se creará una cuenta en LinkedIn, la cual es una red en donde se puede buscar diferentes perfiles de empleados. Esta opción será de gran ayuda para la empresa ya que al momento que requieran contratar publicarán el perfil de trabajador que están buscando y las personas que van acorde a lo solicitado se podrán contactar con la empresa.

Afiliación a la asociación de transporte pesado FENETRAPE S.A.

La Federación Nacional de transporte pesado (FENETRAPE S.A.) es una institución gremial, tienen como objetivo el trabajar arduamente por solucionar varios problemas que afectan al sector, consiguiendo reglas y políticas claras que regulen la actividad del transporte pesado, para que el

trabajo diario que se desarrolla se realice en las mejores condiciones posibles. Afiliarse a esta institución tiene muchos beneficios como:

- Capacitación sobre diversos temas de interés del sector;
- Participación en los Congresos y Ferias que realiza la institución;
- Asesoramiento legal sobre temas relacionados con la actividad del transporte de carga;
- Venta de llantas para camión a precios reducidos, ya que la Federación goza de la liberación de aranceles (FENETRAPE S.A., 2017)

Para afiliarse a FENETRAPE se debe realizar el pago de matrícula que es de \$150 en el primer año y \$75 mensuales. Para la empresa LIGERCAL S.A. es una gran oportunidad, ya que puede aprovechar del beneficio que brinda las capacitaciones organizadas por el gremio, siendo una de las sugerencias que señalaron los conductores para mejorar su desempeño.

3.2.1.2 Relanzamiento de la imagen corporativa

Propuesta de misión para la empresa LIGERCAL S.A.

LIGERCAL S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a brindar servicios de transporte de combustible por carretera con estándares de seguridad, costos razonables, respetando la salud y seguridad de nuestro personal y preservando el medio ambiente, como la de su comunidad, marcando la diferencia en el mercado del transporte.

Propuesta de visión para la empresa LIGERCAL S.A.

Brindar el mejor servicio de transporte de GLP a nivel provincial, con la máxima seguridad, puntualidad y trato amable. Mejorar continuamente nuestro negocio y operaciones con el uso de estrategias empresariales seguras, limpias y responsables. Contar con una flota de unidades de última generación, y un personal altamente calificado.

Propuesta de objetivos empresariales para la empresa LIGERCAL S.A

Objetivo general

Prestar un excelente servicio de transporte de combustible con calidad, de forma segura y puntual.

Objetivos específicos

- Cumplir con todas las leyes, reglamentos y normativas impuestas por las entidades competentes.
- Capacitar continuamente al personal con la finalidad de prestar un buen servicio al cliente.
- Suministrar atención telefónica y personalizada al cliente, brindándole respuestas oportunas y precisas acerca de las posibles eventualidades y siniestros que se puedan presentar en la distribución de producto.
- Planificar y organizar, previo a realizar un viaje, para ser puntual con la entrega del combustible, a fin de que los clientes reciban sus productos en el tiempo y plazos establecidos.

Propuesta de logo y slogan empresarial para la empresa LIGERCAL S.A.

Al cambiar el logo y crear un slogan empresarial permitirá que la empresa LIGERCAL S.A. se dé a conocer en el mercado, que los clientes y futuros clientes conozcan qué tipo de servicio es el que brinda la empresa.



Figura 34: Propuesta de logo y slogan para la empresa LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

El logotipo de la empresa es una imagen que busca transmitir el servicio que se brinda, por tal razón el camión que hace referencia al transporte de GLP, las tres flechas que hacen referencia al Slogan que se creó para la empresa *Rapidez, Seguridad y Confianza*. Con esta nueva imagen empresarial que se propone, se busca que sea una imagen y mensaje fácil de recordar para los clientes.

3.2.1.3 Mejoramiento de identidad corporativa

Uniformes



Figura 35: Propuesta de uniforme para conductores

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la encuesta que se realizó a los conductores, en una de las preguntas, ellos debían escribir sugerencias para mejorar su desempeño en la empresa, indicando que se debería cambiar los uniformes. Con el fuerte material que deben manipular provoca que el uniforme que actualmente tienen se desgaste, por lo que sugirieron que se elabore un uniforme con tela de mejor calidad. En la figura 35 se observa la propuesta de uniforme para los conductores, la tela es tipo jean que es de mayor grosor que la anterior, cuenta con franjas antirreflectoras para que en caso de que tenga que realizar carga y descarga de combustible en la noche, se lo pueda identificar y mangas largas para proteger al empleado de alguna lesión que se puedan ocasionar al momento de realizar sus actividades.

Sistema de facturación electrónica

Actualmente, el gobierno está exigiendo a muchas empresas que se incluya la facturación electrónica en sus procesos diarios. Es una gran oportunidad que se le presenta a la institución que, en la actualidad, exista el sistema de facturación electrónica, ya que disminuye costo en el cumplimiento de obligaciones tributarias, contribuye al medio ambiente - debido al ahorro de papel y tintas de impresión, entre otros beneficios. En la página web que se está proponiendo el cliente tendrá la opción de descargar

su factura, esta opción será más cómoda tanto para el cliente como para la empresa; ya que un empleado de LIGERCAL S.A., no debe trasladarse para llevar la factura. Contar con este sistema de facturación electrónica y poder brindar el servicio hace que la empresa LIGERCAL S.A., tenga un valor agregado y diferenciador de sus competidores.

Capacitaciones, charlas motivacionales

En la encuesta que se les realizó a los 12 conductores indicaron que se debería realizar capacitaciones mensuales, además señalaron que, para que la empresa crezca, debe existir el respeto entre colaboradores. Se creará un presupuesto para llevar acabo capacitaciones cada dos meses y charlas sobre el buen trato y respeto.

Los temas que se impartirán en las capacitaciones versarán sobre el buen manejo del combustible, el proceso correcto de cargar y descargar el producto, el proceso a seguir en caso de derrame, en caso de incendio, el trato correcto hacia el cliente, entre otros; estas capacitaciones tienen como objetivo que el empleado esté preparado para actuar en diferentes escenarios que se le pueda presentar, disminuyendo el peligro para los conductores y para la empresa.

Las charlas motivacionales tienen como propósito un buen clima laboral, de trabajo en equipo y de respeto entre colaboradores. Si los trabajadores se sienten a gusto con su trabajo la empresa crece.

Actividades Recreativas

Para que haya un buen clima laboral y fomentar el compañerismo, buena comunicación, etc., se realizará cada dos sábados programas de integración en el patio de maniobra.

En estas actividades participarán todos los colaboradores de la empresa LIGERCAL S.A. Estos programas consisten en realizar actividades físicas como: indor, vóley, entre otros deportes, además se les brindará un

refrigerio, estas actividades recreativas de las realizará con el objetivo de fomentar la unión entre colaboradores.

Programa de incentivo a conductores

En la encuesta los conductores indicaron que les gustaría recibir incentivos, por lo que se premiará mensualmente al mejor conductor. Esta estrategia tiene como objetivo motivar al empleado a realizar un buen desempeño. Se evaluarán factores como: puntualidad, cumplimiento de procedimiento, tener todos los implementos de trabajo (documentación, utensilios completos en caso derrame e incendio), entre otros. El premio que se les dará es una tarjeta de regalo del Megamaxi con un recargo de \$40, para que puedan adquirir productos de su elección.

Creación de un manual de funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo.

La empresa LIGERCAL S.A., no posee un manual en donde se indique cuáles son las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Los empleados podrán tener claras sus funciones y responsabilidades, pero no hay un documento explicito que sirva de soporte, lo que ocasiona interposición de funciones.

Introducción

El manual de funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo es un documento de gran importancia para los colaboradores, ya que el manual es un soporte de aquellas actividades y las acciones que debe ejecutarse de manera cotidiana. Para la elaboración de este manual se levantará información, a fin de definir cuáles son las funciones que debe desempeñar cada colaborador de LIGERCAL S.A.

Objetivo

Distribuir correctamente las funciones y las responsabilidades de cada trabajador, lo cual permitirá tener organización y control en las actividades que realicen.

Alcance del manual

El manual de funciones y responsabilidades estará disponible para cada colaborador, es decir cada empleado tendrá una copia, con el fin que conozca con exactitud lo que la empresa espera de ellos.

Marco Legal

El manual de funciones y responsabilidades está diseñado acorde a las políticas y objetivos de la empresa, incluyendo todas las actividades designadas para cada puesto, establecidas en el código de trabajo del Ecuador.

Organigrama

(Ver anexos figura No. 36 Organigrama de la empresa LIGERCAL S.A.)

Funciones y responsabilidades de cada puesto

Gerente General

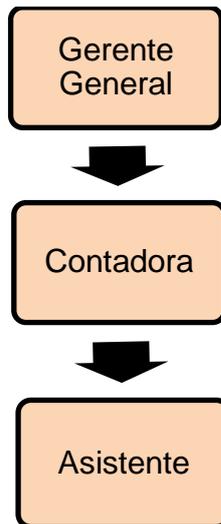
El gerente general desempeña se encarga de tomar las decisiones generales y más importantes para la empresa, como:

- Definir políticas generales de administración
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Representación legal y estatutaria de la empresa; ya que realiza las negociaciones con los clientes y es quien firma
- Hacer cumplir los reglamentos y normativas vigentes

Departamento Contabilidad/Financiero

Organigrama

El organigrama señala las relaciones de dependencia jerárquica, las vinculaciones, responsabilidades y la interacción entre actividades.



Funciones de la contadora

- Cumplir con los requerimientos de información, para la toma de decisiones por parte de la dirección general, tales como estados financieros.
- Cumplir con obligaciones fiscales.
- Tener los documentos contables organizados y actualizados, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto interno como externo.
- Realizar las cuentas anuales al cierre del ejercicio contable.
- Emitir facturas electrónicas a los clientes y proveedores.
- Recepción de guías de remisión de viajes, control de las mismas y la facturación de los viajes mediante la proforma.
- Proceso de reclutamiento y selección de los conductores.

Perfil de la contadora

Competencias técnicas

- Graduada de CPA o Ingeniería Comercial.
- Mínimo 2 años de experiencia en el área.
- Conocimientos de impuestos.
- Supervisar el trabajo contable, cierres, balances.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.

- Conocimiento en Excel.

Competencias comportamentales

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo
- Gran capacidad de análisis.

Funciones del cargo de asistente contable

- Realizar seguimiento a los cobros para su cancelación oportuna.
- Elaboración de Rol de Pagos de los conductores para el pago de su Quincena.
- Facturación y pago a proveedores sobre las unidades subcontratadas con su respectiva retención.
- Procesar el registro de facturas.
- Archivar los documentos generados en el departamento.
- Mantener actualizado el sitio web y redes sociales.
- Realizar presupuestos de uniformes, regalos a clientes, suvenires, cena navideña de colaboradores.

Perfil del cargo

Competencias técnicas

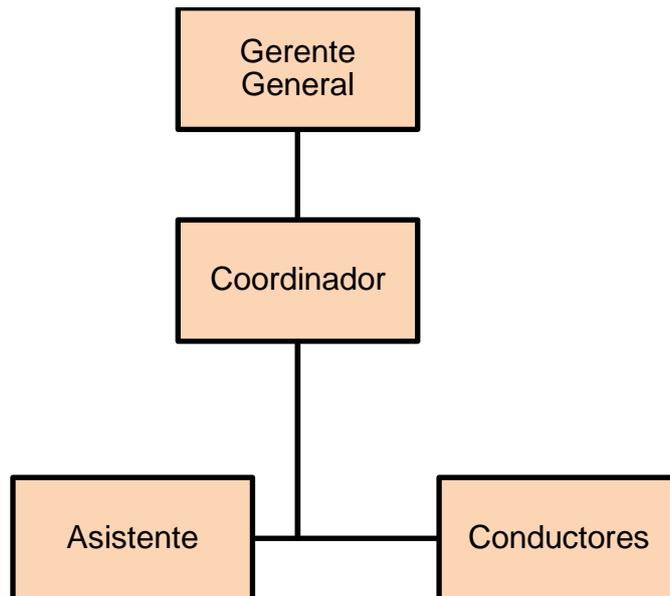
- Estudios superiores en carreras de contabilidad y auditoría.
- Manejo de aplicaciones MS Office en especial Excel.
- Velar y realizar el adecuado control interno en los diferentes procesos contables.
- Experiencia mínima de 1 año.

Competencias comportamentales

- Trabajo en equipo
- Proactiva y con iniciativa.

Departamento de Operaciones

Organigrama



Funciones del coordinador de operaciones

- Supervisar y realizar seguimiento de las unidades en las diferentes rutas.
- Supervisar y controlar que la carga de los autos tanques sean dentro de los tiempos indicados.
- Realizar seguimiento de la carga y despacho del combustible.
- Realizar seguimiento a los inconvenientes durante las rutas de distribución.
- Coordinar los viajes para entregar el combustible a las diferentes estaciones de servicios.
- Coordinar y supervisar la logística del personal siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Controles de asistencia.
- Check list diario, mensual y anual de unidades.
- Control de extintores.
- Pruebas de manejo.
- Control de horas de manejo.
- Control de agua y sedimentos.
- Llamados de atención conductores.

- Inspecciones de unidades ARCH y seguridad industrial EPP.

Perfil del coordinador de operaciones

Competencias técnicas

- Estudios superiores en carreras de Ingeniería industrial, administración de empresas u otros relacionados.
- Experiencia mínima en el área de 4 años.
- Relación y conexión con las áreas relacionadas a sus propios procesos.
- Implementar mejoras a las rutinas actuales.
- Definir el presupuesto del área.
- Manejo de aplicaciones MS Office

Competencias comportamentales

- Enfoque estratégico.
- Dirección y desarrollo de personas.
- Toma de decisiones
- Comunicación efectiva.

Funciones de la asistente de operaciones

- Realizar llamada de seguimiento al cliente para saber si el producto llego en buenas condiciones.
- Coordinar diariamente la operación, rutas y asignación de los grupos.
- Supervisar que los autos tanques estén equipados con los equipos necesarios para casos de incendio o derrame.
- Coordinar compra de equipos de contingencias.
- Realizar inventarios de materiales.
- Realizar reportes necesarios.
- Supervisar bitácora de operaciones.
- Coordinar actividades recreativas.

Perfil de la asistente de operaciones

Competencias técnicas

- Estudios superiores en carreras de Administración o Ingeniería.
- Experiencia mínima de 3 años en el área.
- Manejar procesos administrativos, coordinando actividades, operaciones, compras, cotizaciones, etc.
- Manejo de aplicaciones MS Office

Competencias comportamentales

- Trabajo en equipo.
- Proactiva y con iniciativa.

Funciones del conductor

- Cumplir con el proceso de carga y descarga del combustible.
- Verificar que la unidad tenga todos los documentos pertinentes.
- Verificar que la unidad tenga con los equipos de contingencia.
- Cumplir estrictamente con las normas sobre seguridad industrial y prevención de accidentes y demás normas de tránsito.
- Limpieza de la unidad.

Perfil del conductor

Competencias técnicas

- Título de bachiller y licencia tipo E.
- Experiencia mínima de 2 años en esta actividad.
- Conocimientos básicos sobre el traslado de materiales peligrosos.

Competencias comportamentales

- Precisión
- Productividad
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo.

Funciones del departamento de Seguridad y Mantenimiento

- Llevar un registro mensual de la historia de las unidades.
- Garantizar la seguridad de los conductores, unidades y medio ambiente.

- Control equipos de contingencias
- Coordinar mantenimiento de unidades.
- Rescate en caso de accidentes de tránsito, incendio, derrame y contaminación.
- Informes de control de daños.
- Encargado de que los conductores realicen las capacitaciones.
- Reportes de mantenimiento de unidades
- Conservar en excelente estado de mantenimiento y operación los dispositivos de seguridad.
- Supervisar y controlar que se cumplan las normas de seguridad de la empresa.
- Velar por el bienestar de los colaboradores.
- Control de neumáticos
- Plan de mantenimiento de unidades
- Actas de entrega de implementos de seguridad y varios
- Actas de chequeo diario de las unidades

Perfil

Competencias técnicas

- Estudios superiores en carreras de ingeniería industrial, mecánica u otros relacionados.
- Experiencia mínima en el cargo de 3 años.
- Controlar el cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional
- Elaborar, cumplir y hacer cumplir las políticas y normativas establecidas en materia de seguridad y salud ocupacional.

Competencias comportamentales

- Proactivo
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo

Creación del folleto de procesos operativos

Esta estrategia tiene como objetivo la protección al trabajador y a la empresa. Como folleto operativo, contendrá información sobre el proceso de carga y descarga de combustible, el proceso de cómo se debe actuar en caso de derrame de combustible e incendio. La finalidad de crear este folleto es guiar al conductor frente a escenarios de fuga de combustible o incendios, de este modo se espera disminuir el riesgo para su salud, al medio ambiente, al cliente y a la empresa

Folleto de procesos operativos

Este folleto se presentará en forma de tríptico, el cual tendrá información sobre:

- Correcta forma de carga y descarga del combustible.
- Proceso de cómo se debe actuar en caso de derrame de combustible e incendio.

Este folleto estará al alcance de todos los colaboradores en especial de los conductores, ya que habrá un folleto en cada unidad. La información para este tríptico es basada de acuerdo con lo establecido por entidades como la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, a continuación, se detallarán los procedimientos a seguir:

Carga al granel de derivados del petróleo

1. El auto tanque debe ingresar vacío a la terminal. Toda devolución de producto será coordinada con el Despachador y antes de ingresar a la planta debe verificarse y documentarse. Posteriormente no se admitirá reclamos.
2. Una vez estacionado en la posición de carga, apague el motor y no lo encienda hasta que todos los compartimientos estén cerrados, el vehículo debe quedar con la caja de cambios en neutro, apague los equipos eléctricos y accione el freno de mano. Desconecte el interruptor principal de electricidad (MASTER SWITCH).
3. Verifique las válvulas de fondo de cada compartimiento y las de descarga se encuentren herméticamente cerradas.
4. Conecte el cable a tierra.

5. Conozca los códigos de colores, nombres de los productos y otros métodos de identificación de las líneas de carga y el lugar en que ésta se realiza, para evitar carga de productos equivocados.
6. Abra la tapa del compartimiento del producto que vaya a cargar. Todo compartimiento que no esté llenándose, debe mantenerse cerrado.

Antes de cargar una cisterna, asegúrese que esté vacía.

7. Coloque el brazo de carga hasta el fondo, dentro del compartimiento para evitar evaporación, salpicaduras o acumulación de corriente estática. Inicie la carga a media velocidad y aumente al máximo cuando el nivel de producto alcance la boca de brazo de carga.
8. Durante el llenado. Debe permanecer sobre el vehículo, controlando la operación. La cabina del conductor no debe ser ocupada durante la carga.
9. En caso de derrame por sobrellenado, toda operación o movimiento del vehículo debe ser detenido. Use arena, arcilla o tierra para absorber el derrame y trasládese a un lugar más seguro.
10. Al finalizar el llenado, levante el brazo de carga con precaución para evitar derrames y verifique que la cantidad y tipo de los productos derivados del petróleo, coincidan con lo indicado en la documentación de carga, luego llame al supervisor de patio, quien dará el visto bueno y la extenderá la habilitación de salida.
11. El exceso de productos en un compartimiento debe ser notificado al Supervisor de patio y retirado de la cisterna por la válvula de descarga antes de salir de la terminal. De igual manera en el caso de existir faltante de producto en un compartimiento de la cisterna, se medirá con la varilla en presencia del Supervisor de patio de la terminal, se ubicará nuevamente en la posición de llenado a fin de completar la carga de la cisterna.

En la medición del producto use la pasta detectora de agua. Recuerde una vez que usted sale del patio de carga no hay opción de reclamo y usted es el responsable de la carga recibida.

12. Está prohibido transferir el exceso de un compartimiento a otro, excepto que se trate del mismo producto y solamente si existen posibilidades mecánicas para esa operación.

13. Si el producto cargado no coincide con lo indicado en la factura o ha sido contaminado con otro de especificaciones distintas debe avisar al Supervisor de patio inmediatamente ya que una vez retirado el auto tanque del patio de carga no hay lugar a reclamos.
14. Antes de bajarse de la plataforma del vehículo asegúrese de que las bocas de carga y las válvulas de fondo estén cerradas herméticamente.
15. En caso de condiciones climáticas adversas (lluvia intensa, tormentas, etc.) el aditivo del combustible debe ser realizado en el sitio de carga, de no ser posible, se lo hará en un sitio bajo techo. Es necesario evitar en todos los casos la contaminación del producto con agua, para lo cual deberá cerrar todas las tapas herméticamente.
16. No desconecte el cable a tierra antes de finalizar la carga, pero no olvide hacerlo cuando haya concluido y antes de bajarse de la plataforma del vehículo.
17. Reciba las copias del Comprobante de Despacho que le entrega el operador de isla de carga y entregue todo el documento de Petro comercial al Representante del Cliente.
18. Coloque las fichas de identificación del producto en las válvulas de descarga que correspondan y solamente está autorizado a sacarla cuando llegue a la Estación de Servicio o donde el cliente y sea verificado por el responsable de la recepción de productos.
19. Reciba del representante del cliente los aditivos y vierta el contenido en los compartimientos de gasolinas en caso haya cargado esos productos. El Despachador en el terminal debe instruir con claridad sobre las dosis a aplicarse.
20. Verifique que los documentos que le entregan estén en orden y que correspondan a las Estaciones de Servicio o Clientes a los cuales usted lleva los productos.
21. Exigir al Coordinador del cliente en el terminal, el formato **“allistamiento de carga”**, y verificar que la información detallada en este corresponda a los productos cargados en el auto tanque.

Descarga de derivados del petróleo

1. Indicar al Capitán de Flota, el sitio y la orientación del camión (preferiblemente debe ser un área plana y nivelada), una vez estacionado ordene que apague el motor. Coloque las barreras de seguridad.
2. Verificar que las tapas superiores y las válvulas de descarga de los compartimientos estén herméticamente cerradas e identificados, mediante llaveros, con el producto que le corresponde.
3. Solicitar al conductor el certificado y la varilla de calibración de la cisterna y verificar que corresponda a dicho vehículo, así como el formato “**Alistamiento de descarga**”, llenar y firmar lo pertinente a la E/S.
4. Introducir en el compartimiento la vara de medir con pasta detectora de agua (fondo de vara) y de combustible (en el nivel total de la carga consignada a su Estación de Servicio) para constatar que el producto que se va a descargas no contiene agua y que la cantidad es la solicitada o enviada.

NOTA. - En caso de existir duda respecto de la varilla de medición, tome un flexómetro y mida las alturas del líquido, verifique en la tabla de calibración del tanquero el volumen que corresponde.

5. A nivel de la descarga de compartimiento, tomar una muestra del producto a descargar en un recipiente limpio y transparente para determinar visualmente y por el color el producto contenido y verificar que no esté contaminado o con presencia de agua.
6. Medir los tanques de almacenamiento antes de iniciar la descarga para determinar que hay capacidad suficiente para recibir la cantidad de producto a descargarse.

NOTA. - Si por alguna razón no se determina correctamente al espacio vacío y ocurre algún derrame de producto, la Compañía no se hace responsable del producto derramado. De igual manera el operador debe revisar que los tubos de venteo no se encuentren obstruidos.

7. Conectar el CODO VISOR de la Estación de Servicio en el tanque donde debe descargar el producto de los compartimientos previamente revisados y consignados a su Estación de Servicio.

NOTA. - **El cliente es el único responsable de que el producto sea descargado en el tanque correcto.** En caso de contaminación de productos, todos los gastos incurridos y el costo del producto, correrán por cuenta del cliente.

8. Asegúrese que el conductor disponga de un extintor cerca del camión y alejado de las bocas de los tanques antes de iniciar la descarga y durante la misma.
9. Revise que las válvulas, la manguera y el codo visor estén correctamente conectados. **Solamente después de revisado la conexión correcta autorice la apertura de las válvulas.** Firme el check list del alistamiento de descarga.
10. Supervisar la descarga mientras se efectúa. Verifique que no existan peligros de incendio (chispas y cigarrillos) y que ninguna persona se acerque al lugar.
11. Después de finalizada la descarga comprobar que los compartimientos del camión que han sido recibidos estén completamente vacíos.
12. Firmar la copia de Recepción Cliente que le entrega el conductor y reciba las copias de factura que le corresponden.
13. Medir los tanques de almacenamiento después de la descarga para corroborar la cantidad recibida.
14. En caso de alguna anomalía en las verificaciones mencionadas en los puntos 2, 3, 4 y 5 favor ponerse en contacto con su representante de ventas de la comercializadora o con distribución, antes de proseguir con la descarga.

Proceso de cómo se debe actuar en caso de derrame de combustible

- a) Debe cubrirse con arena o cualquier otro material absorbente y se debe notificar al Departamento de Operaciones de la comercializadora para decidir el procedimiento a seguir en cada caso.
- b) Suspender totalmente las ventas en la Estación de Servicios.

- c) No permitir el paso de vehículos ni peatones en un área de por lo menos 15 metros alrededor del derrame.
- d) Implementar Plan de Contingencia para derrames en las descargas que es de conocimiento del Capitán que efectúa la entrega, por lo que se debe seguir sus instrucciones, las cuales están en el mismo sentido de las instrucciones del párrafo anterior.

El conductor (capitán de flota) debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Estacione el camión en el punto de descarga de modo que cause la mínima interferencia con otros vehículos que usan el área de servicio y según las instrucciones del Administrador u Operador de la Estación de Servicio.
2. El camión tanque debe quedar con la dirección orientada hacia la salida, con la caja de cambios en neutro y con el freno de mano puesto. Activar el MASTER SWITCH. Colocar los tacos de seguridad para evitar desplazamientos.
3. El cliente debe cerrar con vallas la zona de descarga y mantener la salida despejada.
4. Entregue al cliente la documentación de entrega respectiva.
5. Antes de la entrega, asegúrese que le cliente conecte el CODO VISOR en el tanque de almacenamiento. Alerta al administrador en caso de que usted detecte una conexión que no corresponde a la calidad del producto contenido en el compartimiento del camión que se descargara el producto. Siga todas las instrucciones del Administrador de la Estación de Servicio.
6. Cualquier discrepancia debe ser resuelta antes de iniciar la descarga.
7. Baje el extintor y colóquelo en posición de fácil acceso, de manera que pueda ser usado con el viento a su favor en caso de incendio.
8. No encienda el motor hasta que todas las bocas de descarga estén cerradas.
9. No permita que la gente fume cerca del camión o área de descarga. Verifique que no haya materiales inflamables o fuentes de ignición en el área de descarga.

10. Las tapas de las cisternas (vacías o llenas) que no estén operando, deben permanecer cerradas.
11. Conecte la manguera al CODO VISOR que ha sido previamente conectado por el operador. Presente el documento de **alistamiento de descarga** y solicite que le firmen antes de abrir las válvulas del camión. Asegúrese que la longitud de la manguera le permita ajustar adecuadamente el CODO en la boca del tanque.
12. En caso de fuga, detenga la descarga y repare el desperfecto.
13. No se aleje del vehículo, permanezca donde pueda supervisar todo el proceso y tener rápido acceso a las válvulas de emergencia.
14. Una vez terminada la operación, drene el producto de la manguera del tanque del cliente y así evitará derrames.
15. Entregue al cliente los documentos que le corresponden y solicite la firma de recepción conforme de la persona autorizada para recibir el producto y entregue las copias de las facturas que le consignaron al cliente en el terminal.
16. Conozca el procedimiento de descarga acordado con el cliente de manera que pueda cooperar en el cumplimiento del mismo.
17. En caso de lluvia intensa al momento de realizar la descarga, o si las aguas lluvias se encuentran al nivel de las tapas de los manholes de descarga, el operativo de descarga deberá ser suspendido, hasta que las condiciones sean normales y se reciba la autorización correspondiente del Jefe de Operaciones.

Proceso de cómo se debe actuar en caso de incendio

1. En caso de tratarse de un incendio de poca magnitud, el conductor se deberá dirigir con un extintor al sitio del conato, sofocando de forma inmediata el fuego. Recuerde que los extintores portátiles solo deben ser utilizados para controlar conatos y no incendios declarados.
2. En caso de detectar humo o llama de mayor magnitud, se dará un aviso de alerta de emergencia a viva voz, a instituciones de socorro de la localidad donde ocurrió el siniestro como: Policía Nacional, Bomberos, Centro de Salud, Hospital y Defensa Civil.

3. Deberá evacuar a todo el personal ajeno a la emergencia, destinándolo a lugares seguros.
4. Favor ponerse en contacto con su representante de ventas de las comercializadora o con distribución.

3.2.1.4 Mejorar relación con clientes

Presentes navideños

Una vez al año, una semana previa a la festividad navidad la empresa LIGERCAL S.A. les dará un presente a los directivos de las diferentes empresas a los cuales LIGERCAL S.A. brinda el servicio. El presente consiste en una botella de licor, el cual será elección del gerente de la empresa LIGERCAL S.A. Se propone esta estrategia con el objetivo de mejorar y afianzar las relaciones con el cliente.

Agendas y plumas

Una vez al año, los primeros días del mes de diciembre se les dará a los clientes una agenda con su respectiva pluma. La agenda tendrá el calendario del año venidero, información de la empresa, ilustraciones de la empresa (logo y slogan). Este detalle se lo realizará con el propósito de consolidar la relación entre LIGERCAL S.A. y sus clientes.

3.2.1.5 Inversión en Activos Fijos

Compra de terreno

En la encuesta que se realizó a los conductores, específicamente las preguntas 12 y 13 indicaron que se debería ampliar el patio de maniobras, ya que el espacio es reducido para maniobrar dadas la cantidad de unidades que se tiene actualmente. El patio de maniobra se puede ampliar, por lo que se realizará un presupuesto para comprar un terrero. Adquirir un espacio más amplio permitirá que haya un mejor funcionamiento, ya que los 24 autos tanques estarán divididos, teniendo espacio suficiente para maniobrar y así poder evitar posibles colisiones pequeñas entre ellos.

Material de construcción para adecuación

Al adquirir el terreno se debe adecuar el lugar previo funcionamiento. Se comprará material de construcción, para rellenar y hacer una base fuerte que soporte a varios autos taques, además se construirá baño y un espacio libre para los conductores. El espacio libre estará adecuado para que los conductores almuercen, y descansen hasta su próximo viaje.

Compra de auto tanque (cabezal y tanque)

En la entrevista realizada al cliente VIP PRIMAX, una de las preguntas que se realizó fue, ¿qué sugiere que se deba cambiar para mejorar el servicio? En la cual menciono que se debería modernizar la flota de manera progresiva. Un auto tanque está conformado por el chasis y el tanque, siendo dos rubros diferentes, para adquirirlos se realizará un préstamo bancario. Al momento de que el auto tanque empiece a producir, con los viajes que realice se pagara el préstamo.

Con esta estrategia planteada, tiene tres objetivos; el primero es que, al invertir en el terreno y el auto tanque, la empresa contará con activos fijos, ya que al momento carece de los mismos. El segundo, afianzar la relación con el cliente, puesto que al modernizar la flota sabrán que sus sugerencias son importantes para la empresa y tercero tendrá más capacidad para cubrir más viajes para transportar GLP, el cliente PRIMAX indicó que están aumentando sus estaciones de servicios locales, además que venderán sus servicios a minerías, siendo esta una gran oportunidad que se le presentará a la empresa, ya que aumentarán los viajes a realizar y por ende los ingresos.

Tabla 24: Resumen de Estrategias a implementar año 2018

PLAN ESTRATÉGICO 2018 - 2022

Estrategia	Tarea a ejercer
Mejorar índice de liquidez	Política de cobro
	Sitio Web online
	Publicidad Exterior de los camiones
	Letrero a la entrada del patio de maniobras
	Publicidad en redes sociales
	Afiliación a la asociación de transporte pesado FENETRAPE S.A.
Relanzamiento de imagen corporativa	Propuesta de misión para la empresa
	Propuesta de visión para la empresa
	Propuesta de objetivos empresariales
Mejoramiento de identidad corporativa	Propuesta de logo y slogan empresarial
	Uniformes
	Sistema de facturación electrónica
	Capacitaciones, charlas motivacionales
	Actividades Recreativas
	Programa de incentivo a conductores
Mejorar relación con clientes	Creación de un manual de funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo.
	Creación de folleto de procesos operativos
	Presentes navideños
Inversión en activos fijos	Agendas y plumas
	Compra de terreno
	Material de construcción para adecuación
	Compra de vehículo (cabezal y tanque)

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

3.2.2 Estrategia Funcional

A continuación, se detallan las estrategias para cada área funcional de la empresa LIGERCAL S.A. por los siguientes 5 años:

3.2.2.1 Área Gerencia

Tabla 25: Estrategias para alta gerencia

Estrategias	AÑO
-------------	-----

	1	2	3	4	5
Modificación en misión visión corporativo	x				
Cambio de logo y slogan corporativo	x				
Implementación de letrero en la entrada del patio de maniobras	x				
Premio al mejor conductor	x	x	x	x	x
Mejorar relaciones con los clientes	x	x	x	x	x
Manual de funciones y responsabilidades de cada puesto	x				

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

3.2.2.2 Área Financiera – Contable

Tabla 26: Estrategias para área Financiera – Contable

Estrategias	AÑO				
	1	2	3	4	5
Elaboración de uniformes	x	x	x	x	x
Adquisición de terreno	x				
Adquisición de auto tanque	x				
Creación de sitio web online	x	x	x	x	x
Publicidad en exteriores de los autos tanques	x	x	x	x	x
Publicidad en redes sociales	x	x	x	x	x
Afiliación a la asociación de transporte pesado FENETRAPE S.A.	x	x	x	x	x
Capacitación para los conductores	x	x	x	x	x
Sistema de facturación electrónica	x	x	x	x	x
Cena navideña a empleados	x	x	x	x	x
Presentes navideños a clientes	x	x	x	x	x
Compra de suvenires para clientes	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

3.2.2.3 Área de Operaciones

Tabla 27 Estrategias para área de operaciones

Estrategias	AÑO				
	1	2	3	4	5

Selección al mejor conductor	x	x	x	x	x
Actividades recreativas	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

3.2.2.4 Área de Seguridad y Mantenimiento

Tabla 28 Estrategias para área de seguridad y mantenimiento

Estrategias	AÑO				
	1	2	3	4	5
Impresión de folletos	x	x	x	x	x
Mantenimientos a los autos tanques	x	x	x	x	x
Capacitación a los conductores	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

De acuerdo con el análisis realizado con la herramienta FODA, se elaboran las estrategias para cada departamento de la empresa.

Fuentes como las encuestas y entrevistas nos permitieron afirmar la necesidad de realizar el diseño de un plan estratégico. Las estrategias propuestas tienen como objetivo, primero el incrementar la cartera de cliente, dejando de depender del cliente mejorar los índices de liquidez, la relación con los clientes y colaboradores.

CAPÍTULO IV: IMPLENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LIGERCAL S.A.

Este capítulo se enfocara en la implementación del Plan estratégico de la empresa LIGERCAL S.A., para demostrar la viabilidad de las estrategias utilizando las herramientas financieras como lo es: la elaboración de presupuesto de la planeación estratégica, ratios financieros, flujos de efectivos realistas, optimista y pesimista además de análisis de sensibilidad y un análisis comparativo del VAN y TIR de los periodos 2012-2017 y 2018-2022. Aquí se va a responder ¿Cómo evaluar la planeación estratégica?

4.1. Presupuesto de la planificación estratégica

Tabla 29: Presupuesto de la Planificación Estratégica

Presupuesto de la Planificación Estratégica					
	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación Promedio Proyectada - 5 años		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Mejorar índices de liquidez					
Dominio y Hosting - Sitio Web	\$ 350,00	\$ 364,00	\$ 378,56	\$ 393,70	\$ 409,45
Relanzamieto de imagen corporativa					
Cambio de logo y slogan empresarial	\$ 125,00				
Publicidad Exterior de los camiones	\$ 118,25				
Letrero a la entrada del patio de maniobras	\$ 720,00				
Afilación Fenetrape	\$ 900,00	\$ 936,00	\$ 973,44	\$ 1.012,38	\$ 1.052,87
Mejoramiento de identidad corporativa					
Uniformes	\$ 5.735,52	\$ 5.964,94	\$ 6.203,54	\$ 6.451,68	\$ 6.709,75
Capacitaciones al personal	\$ 1.840,00	\$ 1.913,60	\$ 1.990,14	\$ 2.069,75	\$ 2.152,54
Facturación Electrónica	\$ 750,00	\$ 780,00	\$ 811,20	\$ 843,65	\$ 877,39
Actividades Recreativas	\$ 120,00	\$ 124,80	\$ 129,79	\$ 134,98	\$ 140,38
Programa de incentivo a los choferes	\$ 85,00	\$ 88,40	\$ 91,94	\$ 95,61	\$ 99,44
Mejorar relación con clientes					
Presentes Navideños	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Agendas - Plumap	\$ 89,00	\$ 92,56	\$ 96,26	\$ 100,11	\$ 104,12
Inversión en Activos Fijos					
Vehiculo	\$ 97.000,00				
Tanque	\$ 12.000,00				
Inversión en infraestructura					
Ampliación de terreno	\$ 26.250,00				
Material de construcción para adecuación	\$ 3.750,00				
	\$ 150.432,77	\$ 10.888,30	\$ 11.323,83	\$ 11.776,79	\$ 12.247,86
TOTAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					\$ 196.669,55

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

El presupuesto de la planeación estratégica está compuesto por 5 estrategias corporativas que le va a costar a la empresa LIGERCAL S.A. \$196.669,55 por la implementación del Plan estratégico, proyectado a 5 años (2018-2022); se tomará en cuenta un incremento del 4% de inflación en cada periodo en el que permanezca la misma estrategia.

La primera estrategia es mejorar los índices de liquidez para poder cumplir con esta estrategia se diseñará una página web donde se ofrecerá y promocionará nuestra empresa con un gasto del dominio y hosting cada año, publicidad en el exterior de los auto tanques, letrero en el patio de maniobras y afiliación a la Federación de Transporte Pesado FENETRAPE con un costo de afiliación anual que permitirá aumentar la cartera de clientes.

La segunda estrategia se basa en el relanzamiento de la imagen corporativa, es decir un cambio de slogan y logo de la empresa con un costo en el primer año de la implementación.

La tercera estrategia, se fundamenta en el mejoramiento de identidad corporativa mediante el cambio uniformes para los empleados operativos (conductores), implementación de facturación electrónica, capacitaciones a conductores que se llevara a cabo capacitaciones cada dos, se realizara actividades recreativas para la integración laboral además de un programa de incentivos a los conductores. Esta estrategia tendrá un costo en los cinco años de implementación

La cuarta estrategia, se mejorará la relación con los clientes y se entregará presentes navideños, agendas y plumas en el mes de diciembre con un costo en los cinco años de implementación

La última estrategia es la inversión en activos fijos porque la empresa carece de los mismos, se realizará la compra de un auto tanque además de la ampliación del terreno con un costo en el primer año de la implementación.

4.2. Ratios Financieros sin implementación

Tabla 30: Ratios Financieros sin implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>ACTIVOS CORRIENTE</u>	1,51	2,35	2,43	2,15	2,51	3,08	2,92	2,98	2,93	2,90	2,85
RAZONES DE ACTIVIDAD												
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u> VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO	11,08	9,41	24,78	34,43	25,30	15,70	21,81	24,84	26,13	27,34	28,50
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	<u>CUENTAS POR PAGAR</u> COMPRAS DIARIAS PROMEDIO	4,78	0,10	8,09	17,45	7,31	2,87	2,69	2,83	2,89	2,91	2,96
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	<u>VENTAS</u> TOTAL ACTIVOS	11,03	12,61	9,16	7,51	11,10	12,55	10,95	9,97	9,38	9,25	8,74
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO												
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	<u>TOTAL PASIVOS</u> TOTAL ACTIVOS	45,17%	43,09%	58,12%	58,28%	51,24%	36,01%	40,85%	43,18%	42,99%	42,95%	42,79%
RAZONES DE RENTABILIDAD												
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	<u>UTILIDAD BRUTA</u> VENTAS	12,25%	15,46%	17,04%	14,33%	10,05%	12,00%	12%	14%	15%	16%	17%
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	<u>UTILIDAD OPERATIVA</u> VENTAS	7,12%	6,56%	6,23%	5,35%	4,30%	5,65%	5,76%	6,35%	7,06%	7,29%	8,00%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS</u> <u>COMUNES</u> VENTAS	4,72%	4,35%	4,13%	3,55%	2,74%	3,60%	3,46%	3,81%	4,23%	4,37%	4,80%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS</u> <u>COMUNES</u> TOTAL DE ACTIVOS	52,04%	54,88%	37,85%	26,66%	30,45%	45,23%	38%	38%	40%	40%	42%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS</u> <u>COMUNES</u> CAPITAL EN ACCIONES COMUNES	94,91%	96,43%	90,38%	86,28%	62,46%	70,67%	64,01%	66,83%	69,69%	70,92%	73,29%

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la tabla N° 30, se puede observar el análisis financiero mediante las ratios financieras proyectados para la empresa LIGERCAL S.A. durante los próximos 5 años sin implementación estratégica, en la cual la empresa no realiza ninguna inversión o plan estratégico.

Si la empresa no implementa ningún plan estratégico para aumentar su cartelera de clientes por ende incrementar las ventas, aumentar los índices de liquidez, inversión en publicidad y activos, la compañía tendrá menor utilidad y menor liquidez monetaria para solventar los costos de transporte, lo que pudiera causar a largo plazo, la liquidación de la empresa debido a que año tras año los periodos sin implementación de cobro y pago aumentan.

Para mostrar una explicación más detallada de los indicadores financieros utilizados dentro de este trabajo de titulación son:

Razón de liquidez

Índice de liquidez corriente: Disminuye cada año si no se implementa alguna estrategia.

Razón de actividad

Periodo promedio de cobro: Toma demasiado tiempo en cobrar a los clientes ya que existen dos clientes que pagan cada dos meses, lo que muestra la demora en la obtención de liquidez monetaria, para realizar sus operaciones.

Periodo promedio de pago: La empresa tarda en promedio 3 días en realizar sus pagos a proveedores.

Rotación de activos totales: La empresa incrementa sus ingresos sobre sus activos pese en los años anteriores. Sin embargo, desde el año 2018, se presentó un declive mínimo debido a la nula inversión de proyectos comparando los años anteriores.

Razón de endeudamiento

Índice de endeudamiento: Determinamos que, en el año 2015, el 58,28% pese a eso se ve una reducción en años proyectados.

Razón de rentabilidad

Márgenes de utilidad bruta: En el año 2014 de la empresa se percibe un margen de utilidad bruto del 17,04%, sin embargo, en los próximos años, este porcentaje es menor y esto se debe al costo de transporte aumentado pero igual hay un pequeño aumento.

Margen de utilidad operativa: A partir del año 2018, la utilidad operativa aumenta en un porcentaje leve. Por esta razón, es importante incluir una planificación estratégica que permita obtener mayores ingresos para cubrir gastos futuros.

Margen de utilidad neta: Desde el 2018, la utilidad operativa neta aumenta relativamente. No se puede visualizar un gran incremento debido a la falta de estrategias para enfrentar sus ventas.

Rendimientos sobre los activos totales: Pese que la empresa tiene un aumento en los rendimientos de los activos totales pese a eso la empresa carece de activos fijos por lo cual se debería invertir.

Rendimiento sobre el patrimonio: En los próximos años sin implementación el rendimiento sobre el patrimonio aumenta en un porcentaje leve.

Este análisis permitirá saber el rumbo que tomará la empresa en los siguientes años para realizar el análisis se obtuvieron los estados financieros como balance general y estado de pérdidas y ganancias de la empresa LIGERCAL S.A. de los años 2012- 2017. Para mejor visualidad de las variaciones de las razones financieras se puede visualizar los gráficos en anexos

4.3. Ratios financieras con implementación de las estrategias

Tabla 31: Ratios Financieros con implementación estratégica

RAZONES DE LIQUIDEZ		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>ACTIVOS CORRIENTE</u> <u>PASIVO CORRIENTE</u>	1,51	2,35	2,43	2,15	2,51	3,08	2,40	2,68	2,80	3,00	3,25
RAZONES DE ACTIVIDAD												
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u> VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO	11,08	9,41	24,78	34,43	25,30	15,70	2,35	5,60	8,07	8,91	10,58
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	<u>CUENTAS POR PAGAR</u> COMPRAS DIARIAS PROMEDIO	4,78	0,10	8,09	17,45	7,31	2,87	4,1	4,1	4,2	4,2	4,3
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	<u>VENTAS</u> TOTAL ACTIVOS	11,03	12,61	9,16	7,51	11,10	12,55	11,31	10,52	9,81	10,02	9,43
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO												
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	<u>TOTAL PASIVOS</u> TOTAL ACTIVOS	45,17%	43,09%	58,12%	58,28%	51,24%	36,01%	65,90%	66,13%	64,44%	46,04%	45,68%
RAZONES DE RENTABILIDAD												
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	<u>UTILIDAD BRUTA</u> VENTAS	12,25%	15,46%	17,04%	14,33%	10,05%	12,00%	13,00%	14,00%	15,00%	16,00%	17,00%
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	<u>UTILIDAD OPERATIVA</u> VENTAS	7,12%	6,56%	6,23%	5,35%	4,30%	5,65%	5,26%	5,44%	5,96%	8,80%	9,44%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES</u> VENTAS	4,72%	4,35%	4,13%	3,55%	2,74%	3,60%	2,89%	3,10%	3,52%	5,28%	5,66%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES</u> TOTAL DE ACTIVOS	52,04%	54,88%	37,85%	26,66%	30,45%	45,23%	32,73%	32,67%	34,51%	52,94%	53,42%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	<u>GANANCIAS DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES</u> CAPITAL EN ACCIONES COMUNES	94,91%	96,43%	90,38%	86,28%	62,46%	70,67%	96,00%	96,47%	97,04%	98,12%	98,34%

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la tabla No. 31, se visualiza el análisis de ratios financieros con la implementación de un plan estratégico para los próximos 5 años que conllevará a incrementar las ventas en un 6%, las utilidades y mejorar la gestión de la empresa LIGERCAL S.A. desde el periodo 2018 al 2022 con el fin de aumentar la cartera de clientes, mejorar la imagen corporativa e invertir en activos fijos.

Para la elaboración del siguiente análisis, se proyectaron los balances generales y estados de pérdidas y ganancias para los próximos 5 años tomando en cuenta el plan estratégico.

Razón de liquidez

Índice de liquidez corriente: La empresa LIGERCAL S.A., implementará las siguientes estrategias: políticas de cobro, creación de sitio web y redes sociales, afiliación a la FENETRAPE, letrero en patio de maniobras y en los auto tanques para aumentar su cartera de clientes y por consecuente mejorar su liquidez. Los índices de liquidez tendrán un aumento leve dentro de los años de implementación, pero se mantiene dentro del rango promedio. Al principio se indicó variaciones en sus flujos de liquidez dentro de la empresa, pero como se puede visualizar no posee problemas de liquidez.

Razón de actividad

Periodo promedio de cobro: Se puede visualizar que el tiempo de cobro dentro de los años con implementación estratégica disminuirá gracias a la política de cobro que expresa el fecho mínimo de pago para los clientes es de 15 días y el máximo es de un mes. Además, se puede visualizar el periodo máximo de cobro es de 11 días en el año 2022.

Periodo promedio de pago: Con respecto al periodo de pago a los proveedores se puede visualizar que se mantiene en 4 días.

Rotación de activos totales: Gracias a la alta inversión en activos fijos podrá incrementar las ventas, se puede observar que en la proyección realizada para el año 2018 podemos ver un aumento.

Razón de endeudamiento

Índice de endeudamiento: Debido a la inversión de activos fijos en los primeros años existirá un alto porcentaje de endeudamiento, sin embargo, esta índice ira disminuyendo en los siguientes años. Esto significa, que la empresa, a pesar de arriesgarse tanto, podrá alcanzar sus metas y objetivos.

Razón de rentabilidad

Márgenes de utilidad bruta: Las utilidades obtenidas con la implementación de las estrategias, como se puede observar, generan un incremento en la utilidad bruta, lo que significa que la empresa puede cubrir el costo (TRANSPORTE) en su totalidad en todos los años de implementación.

Margen de utilidad operativa: La utilidad operativa en este caso también aumenta su porcentaje gracias a la implementación de las estrategias planteadas. Como se puede percibir en el año 2022 es el doble del porcentaje que en el año 2017.

Margen de utilidad neta: Se puede observar que las utilidades netas llegasen a conseguir el 5.66% de utilidades netas después de impuestos y gastos generales en año 2020, lo que significa un valor alto en relación con el análisis de esta ratio sin implementación de ninguna estrategia.

Rendimientos sobres los activos totales: Debido a la inversión de activos fijos como la ampliación del patio de maniobras y el auto tanque representa beneficios que se obtiene luego de realizar una inversión para mejorar la empresa. Habrá un aumentando significativo desde el año 2016 al año 2020 que percibirá el 53.42% de rendimiento por inversión.

Rendimiento sobre el patrimonio: Gracias a la implementación de las estrategias planteadas como es el mejorar la identidad corporativa, mejorar la imagen corporativa y aumento de cartelera de clientes. Se puede percibir que en el 2017 tiene 70.67% y en el año 2022 tendrá un 98.34%.

Para mejor visualidad de las variaciones de las razones financieras se puede visualizar los gráficos en anexo.

4.4. Flujos de efectivo sin implementación

Tabla 32: Flujo de efectivo sin implementación

FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial						
Ingresos		\$ 2.147.238,79	\$ 2.207.065,49	\$ 2.266.892,19	\$ 2.326.718,89	\$ 2.386.545,59
Transporte		\$ 1.884.202,03	\$ 1.909.111,65	\$ 1.926.858,36	\$ 1.966.077,46	\$ 1.980.832,84
(=) Utilidad Bruta		\$ 263.036,75	\$ 297.953,84	\$ 340.033,83	\$ 360.641,43	\$ 405.712,75
Gastos Administrativos		\$ 139.305,50	\$ 157.797,75	\$ 180.083,51	\$ 190.997,39	\$ 214.867,38
Sueldos y Beneficios Sociales		\$ 80.339,40	\$ 91.004,14	\$ 103.856,65	\$ 110.150,83	\$ 123.916,98
Gastos de Depreciación y Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros GGP		\$ 58.966,09	\$ 66.793,61	\$ 76.226,86	\$ 80.846,56	\$ 90.950,39
(=) Utilidad Operacional		\$ 123.731,25	\$ 140.156,09	\$ 159.950,32	\$ 169.644,03	\$ 190.845,37
Gastos No Operacionales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Resultado antes de impuestos		\$ 123.731,25	\$ 140.156,09	\$ 159.950,32	\$ 169.644,03	\$ 190.845,37
Participación de Trabajadores	15%	\$ 18.559,69	\$ 21.023,41	\$ 23.992,55	\$ 25.446,61	\$ 28.626,81
Impuesto a la Renta	25%	\$ 30.932,81	\$ 35.039,02	\$ 39.987,58	\$ 42.411,01	\$ 47.711,34
Resultado Neto		\$ 74.238,75	\$ 84.093,65	\$ 95.970,19	\$ 101.786,42	\$ 114.507,22
(+)/(-) Ajustes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Efectivo Neto		\$ 74.238,75	\$ 84.093,65	\$ 95.970,19	\$ 101.786,42	\$ 114.507,22

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la tabla N° 32, se puede visualizar los flujos de efectivo proyectado a 5 años de la empresa sin la implementación del plan estratégico. Mismo que refleja la situación actual de la empresa y los cambios dentro del financiamiento, inversión y su operación. Luego del análisis del flujo de efectivo se visualiza un aumento relativo, pero no de gran magnitud si la empresa mantiene la misma gestión sin incluir un plan estratégico.

4.5. Flujos de efectivo con implementación de la planificación estratégica

Tabla 33: Flujo de efectivo realista con implementación de las estrategias

FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ (150.432,77)					
Ingresos		\$ 2.490.796,99	\$ 2.640.829,79	\$ 2.799.899,78	\$ 2.968.551,34	\$ 3.147.361,60
Transporte		\$ 2.166.993,38	\$ 2.271.113,62	\$ 2.379.914,82	\$ 2.493.583,13	\$ 2.612.310,13
(=) Utilidad Bruta		\$ 323.803,61	\$ 369.716,17	\$ 419.984,97	\$ 474.968,21	\$ 535.051,47
Gastos Administrativos		\$ 192.725,30	\$ 226.130,33	\$ 253.243,24	\$ 213.674,18	\$ 238.015,23
Sueldos y Beneficios Sociales		\$ 80.339,40	\$ 92.917,74	\$ 105.846,79	\$ 112.220,58	\$ 126.069,52
Gastos de Depreciación		\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
Gastos de Amortización		\$ 42.519,80	\$ 46.544,28	\$ 50.935,90	\$ -	\$ -
Otros GGP		\$ 58.966,09	\$ 75.768,31	\$ 85.560,55	\$ 90.553,60	\$ 101.045,71
(=) Utilidad Operacional		\$ 131.078,31	\$ 143.585,84	\$ 166.741,72	\$ 261.294,04	\$ 297.036,24
Gastos No Operacionales		\$ 10.950,12	\$ 6.925,56	\$ 2.533,96	\$ -	\$ -
Gastos Financieros		\$ 10.950,12	\$ 6.925,56	\$ 2.533,96		
(=) Resultado antes de impuestos		\$ 120.128,19	\$ 136.660,28	\$ 164.207,76	\$ 261.294,04	\$ 297.036,24
Participación de Trabajadores	15%	\$ 18.019,23	\$ 20.499,04	\$ 24.631,16	\$ 39.194,11	\$ 44.555,44
Impuesto a la Renta	25%	\$ 30.032,05	\$ 34.165,07	\$ 41.051,94	\$ 65.323,51	\$ 74.259,06
Resultado Neto		\$ 72.076,91	\$ 81.996,17	\$ 98.524,66	\$ 156.776,42	\$ 178.221,74
(+)/(-) Ajustes		\$ 53.419,80	\$ 57.444,28	\$ 61.835,90	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
(+) Gastos de Depreciación		\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
(+) Gastos de Amortización		\$ 42.519,80	\$ 46.544,28	\$ 50.935,90	\$ -	\$ -
Flujo de Efectivo Neto	\$ (150.432,77)	\$ 125.496,71	\$ 139.440,45	\$ 160.360,56	\$ 167.676,42	\$ 189.121,74

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

En la tabla N° 33 se puede contemplar los flujos de efectivo con la planeación estratégica donde el presupuesto del primer año de la planeación estratégica es \$1503.432, 77 el costo que representa la inversión inicial ya que los demás años del presupuesto están en los respectivos gastos del flujo de efectivo. En el primer año de la implementación obtendrá un flujo de efectivo de \$125.496,71, generando una utilidad neta de \$72.076,91 esto significa que la empresa aún no ha recuperado su inversión. En el tercer año obtendrá un flujo de efectivo de \$160.360,56, generando una utilidad neta de \$98.524,66 esto significa que la empresa aun ya recuperado su inversión esto se debe a la implementación de la estrategia de mejorar los índices de liquidez, que se logró a través de la creación de la página web, redes sociales, afiliación de la FENETRAPE, letrero en el patio de maniobras y en los camiones, capacitaciones al personal operativo además de la inversión en activos fijos.

Se pudo divisar que las estrategias ayudaran a la empresa a mejorar su rendimiento e incrementar sus ingresos.

Tabla 34: Flujo de efectivo optimista

SENSIBILIZACIÓN OPTIMISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ (150.432,77)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Ingresos		\$ 2.739.876,69	\$ 2.904.912,76	\$ 3.079.889,76	\$ 3.265.406,47	\$ 3.462.097,76
Transporte		\$ 2.301.496,42	\$ 2.411.077,59	\$ 2.525.509,61	\$ 2.710.287,37	\$ 2.908.162,12
(=) Utilidad Bruta		\$ 438.380,27	\$ 493.835,17	\$ 554.380,16	\$ 555.119,10	\$ 553.935,64
Gastos Administrativos		\$ 192.725,30	\$ 226.130,33	\$ 253.243,24	\$ 213.674,18	\$ 238.015,23
Sueldos y Beneficios Sociales		\$ 80.339,40	\$ 92.917,74	\$ 105.846,79	\$ 112.220,58	\$ 126.069,52
Gastos de Depreciación		\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
Gastos de Amortización		\$ 42.519,80	\$ 46.544,28	\$ 50.935,90	\$ -	\$ -
Otros GGP		\$ 58.966,09	\$ 75.768,31	\$ 85.560,55	\$ 90.553,60	\$ 101.045,71
(=) Utilidad Operacional		\$ 245.654,97	\$ 267.704,84	\$ 301.136,91	\$ 341.444,92	\$ 315.920,41
Gastos No Operacionales		\$ 10.950,12	\$ 6.925,56	\$ 2.533,96	\$ -	\$ -
Gastos Financieros		\$ 10.950,12	\$ 6.925,56	\$ 2.533,96	\$ -	\$ -
(=) Resultado antes de impuestos		\$ 234.704,85	\$ 260.779,28	\$ 298.602,95	\$ 341.444,92	\$ 315.920,41
Participación de Trabajadores	15%	\$ 35.205,73	\$ 39.116,89	\$ 44.790,44	\$ 51.216,74	\$ 47.388,06
Impuesto a la Renta	25%	\$ 58.676,21	\$ 65.194,82	\$ 74.650,74	\$ 85.361,23	\$ 78.980,10
Resultado Neto		\$ 140.822,91	\$ 156.467,57	\$ 179.161,77	\$ 204.866,95	\$ 189.552,24
(+)/(-) Ajustes		\$ 53.419,80	\$ 57.444,28	\$ 61.835,90	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
(+) Gastos de Depreciación		\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
(+) Gastos de Amortización		\$ 42.519,80	\$ 46.544,28	\$ 50.935,90	\$ -	\$ -
Flujo de Efectivo Neto	\$ (150.432,77)	\$ 194.242,71	\$ 213.911,85	\$ 240.997,67	\$ 215.766,95	\$ 200.452,24

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Tabla 35: Flujo de efectivo pesimista

SENSIBILIZACIÓN PESIMISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$					
Inversion Inicial	(150.432,77)	-10,00%	-5,00%	-5,00%	-5,00%	5,00%
Ingresos		\$ 2.241.717,29	\$ 2.508.788,30	\$ 2.659.904,79	\$ 2.820.123,77	\$ 3.304.729,68
Transporte		\$ 1.950.294,04	\$ 2.157.557,94	\$ 2.260.919,08	\$ 2.368.903,97	\$ 2.742.925,63
(=) Utilidad Bruta		\$ 291.423,25	\$ 351.230,36	\$ 398.985,72	\$ 451.219,80	\$ 561.804,05
Gastos Administrativos		\$ 192.725,30	\$ 226.130,33	\$ 253.243,24	\$ 213.674,18	\$ 238.015,23
Sueldos y Beneficios Sociales		\$ 80.339,40	\$ 92.917,74	\$ 105.846,79	\$ 112.220,58	\$ 126.069,52
Gastos de Depreciación		\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
Gastos de Amortización		\$ 42.519,80	\$ 46.544,28	\$ 50.935,90	\$ -	\$ -
Otros GGP		\$ 58.966,09	\$ 75.768,31	\$ 85.560,55	\$ 90.553,60	\$ 101.045,71
(=) Utilidad Operacional		\$ 98.697,95	\$ 125.100,03	\$ 145.742,47	\$ 237.545,62	\$ 323.788,81
Gastos No Operacionales		\$ 10.950,12	\$ 6.925,56	\$ 2.533,96	\$ -	\$ -
Gastos Financieros		\$ 10.950,12	\$ 6.925,56	\$ 2.533,96	\$ -	\$ -
(=) Resultado antes de impuestos		\$ 87.747,83	\$ 118.174,47	\$ 143.208,51	\$ 237.545,62	\$ 323.788,81
Participacion de Trabajadores	15%	\$ 13.162,17	\$ 17.726,17	\$ 21.481,28	\$ 35.631,84	\$ 48.568,32
Impuesto a la Renta	25%	\$ 21.936,96	\$ 29.543,62	\$ 35.802,13	\$ 59.386,41	\$ 80.947,20
Resultado Neto		\$ 52.648,70	\$ 70.904,68	\$ 85.925,11	\$ 142.527,37	\$ 194.273,29
(+)(-) Ajustes		\$ 53.419,80	\$ 57.444,28	\$ 61.835,90	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
(+) Gasos de Depreciación		\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00
(+) Gastos de Amortización		\$ 42.519,80	\$ 46.544,28	\$ 50.935,90	\$ -	\$ -
Flujo de Efectivo Neto	(150.432,77)	\$ 106.068,50	\$ 128.348,96	\$ 147.761,01	\$ 153.427,37	\$ 205.173,29

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes.

Para analizar la viabilidad de la implementación del Plan estratégico de una manera más precisa se elabora flujos de efectivos dos escenarios distintos: optimista (en el mejor de los casos) y pesimista (en el peor de los casos).

Como se puede visualizar en la tabla N° 34 del escenario optimista, se incrementó un 10% en todos los periodos para las proyecciones. Es decir, en este escenario, se espera que los ingresos incrementen en un 10%, la inversión se recuperara a la mitad del segundo año generando ingresos de \$ 213.911,85 y utilidades netas de un total \$156.467,57. En los próximos años el habrá un incremento de ventas, generando un gran flujo de efectivo de \$ 200.452,24 en el año 2022.

Según los resultados de la tabla N° 35 del escenario pesimista, se tomó en consideración una reducción el -10% en el periodo 1, en el caso de que las estrategias no funcionen al 100%. En el siguiente periodo, se redujo a un -5% los ingresos, costos, gastos, con el fin de conocer la situación de la empresa en el que caso que no funcionen el plan estratégico. Se puede observar que se recuperan la inversión por completo a finales del tercer año, obteniendo un flujo de efectivo de \$147.761,01 además de un incremento en sus flujos efectivos como \$ 205.173,29 en el año 2022.

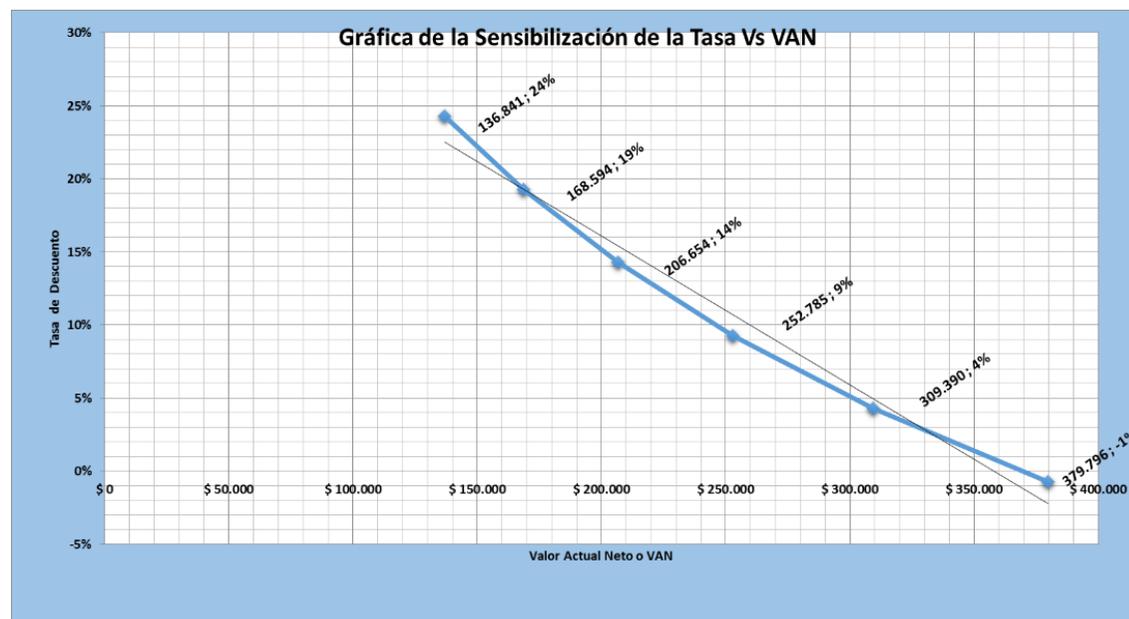
4.6. Análisis ingeniería económica: escenario real, optimista y pesimista

Tabla 36: Ingeniería Económica Real

Tasa de Descuento	14,29%	1	2	3	4	5	
Resultado Neto			(2.161,84)	(2.097,49)	2.554,47	54.990,00	63.714,52
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(150.432,77)	125.496,71	139.440,45	160.360,56	167.676,42	189.121,74	
Calculo de la TIR	(150.432,77)	125.496,71	139.440,45	160.360,56	167.676,42	189.121,74	
Valor Actual del Flujo de Efectivo		109.805,51	106.751,08	107.416,96	98.274,10	96.984,05	

Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto	206.654	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	65%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	3 : 1	Se Acepta el Proyecto
Tiempo promedio recuperación inversión	3 AÑOS	0 MESES 3 DIAS



Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Para la elaboración de la ingeniería económica de este trabajo de titulación se utiliza la Tasa de descuento, Valor actual neto, Tasa interna de retorno, flujos de efectivo marginales y periodo de recuperación.

En la tabla N° 36 se puede visualizar el escenario real de la empresa LIGERCAL S.A., la cual consta de los flujos de efectivo correspondientes a la implementación dentro los próximos 5 años. La inversión inicial del presupuesto de la planeación estratégica será de \$150.432,77, se utilizará una tasa de descuento será del 14,29%, el cual es el resultado del interés del banco más riesgo país. Tomando en cuenta la incertidumbre y riesgos del mercado debido a la competitividad y precios de mercado. Se consiguió un Valor actual neto de \$206.654, una Tasa interna de retorno del 65%, que es mayor a la tasa de descuento, por lo que el proyecto se considera viable debido a que se obtuvo un rendimiento mayor al requerido. El tiempo promedio de la recuperación de la inversión será de 3 años, y 3 días.

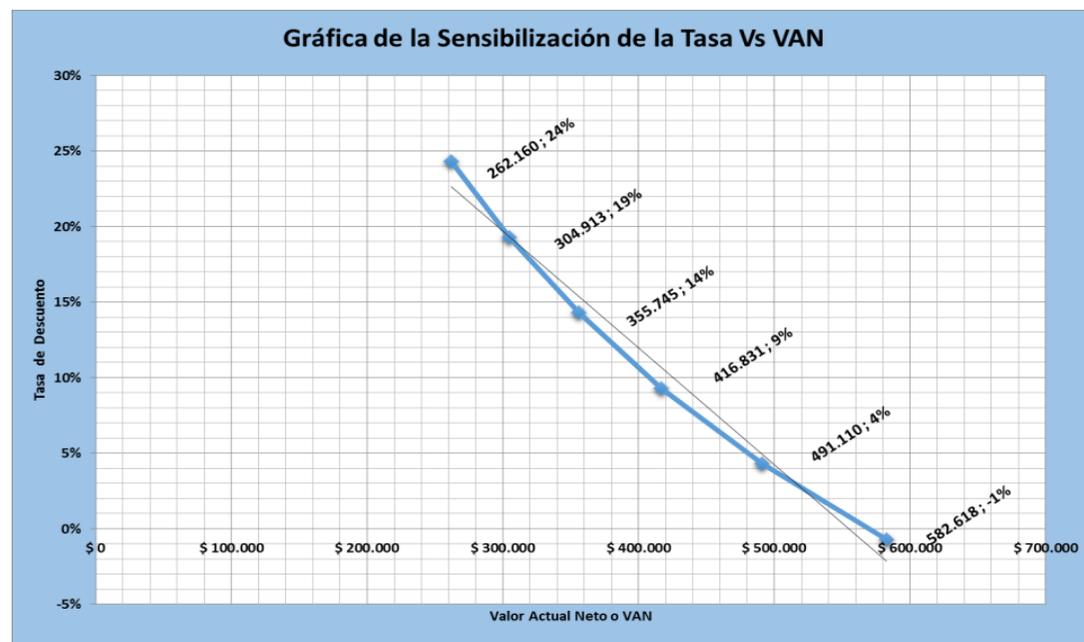
El análisis mostro que se recuperó la inversión realizada, por lo tanto, se considera que el proyecto de implementación estratégica es aceptable.

Tabla 37: Ingeniería Económica Optimista

Tasa de Descuento	14,29%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		70.897,81	79.442,42	90.871,65	134.703,61	138.990,94
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(150.432,77)	194.242,71	213.911,85	240.997,67	215.766,95	189.552,24
Calculo de la TIR	(150.432,77)	194.242,71	213.911,85	240.997,67	215.766,95	189.552,24
Valor Actual del Flujo de Efectivo		169.956,00	163.763,97	161.431,45	126.459,66	97.204,81

Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto	568.383	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	134%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	5 : 1	Se Acepta el Proyecto
Tiempo promedio recuperación inversión	2 AÑOS	3 MESES
		1 DIAS



Fuente: LIGERCAL S.A.

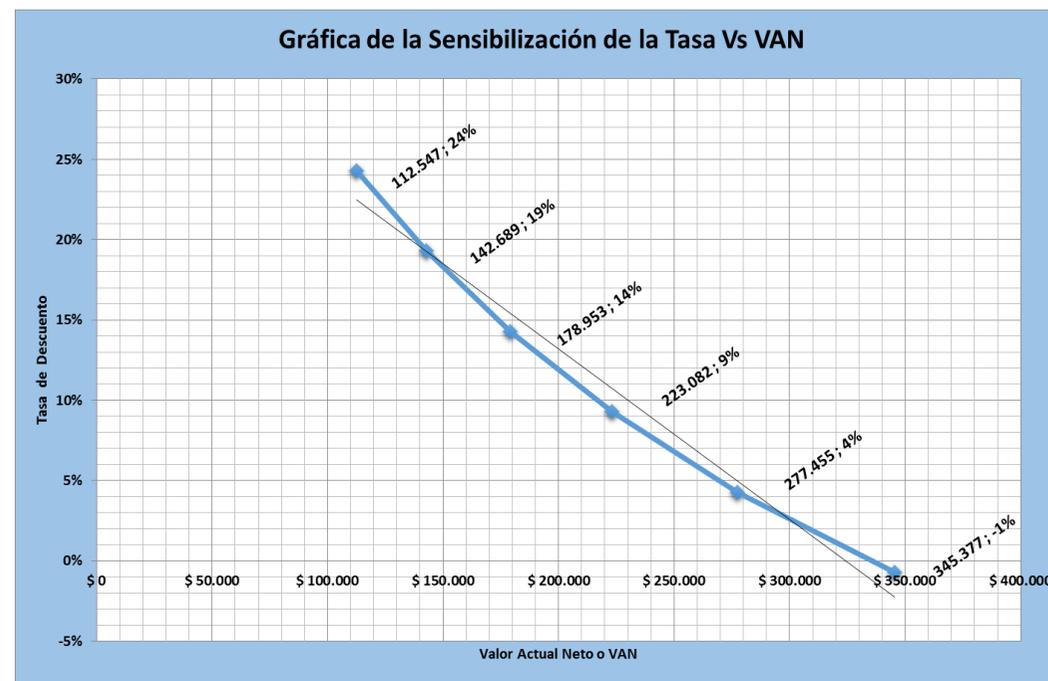
Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Tabla 38: Ingeniería Económica Pesimista

Tasa de Descuento	14,29%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		(21.590,05)	(13.188,97)	(10.045,08)	40.740,95	79.766,06
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(150.432,77)	106.068,50	128.348,96	147.761,01	153.427,37	205.173,29
Calculo de la TIR	(150.432,77)	106.068,50	128.348,96	147.761,01	153.427,37	205.173,29
Valor Actual del Flujo de Efectivo		92.806,46	98.259,80	98.977,20	89.922,82	105.215,48

Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto	334.749	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	79%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	3 : 1	Se Acepta el Proyecto
Tiempo promedio recuperación inversión	3 AÑOS	11 MESES
		6 DIAS



Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Según la tabla N° 37, se puede visualizar que en el escenario optimista donde se alcanzara el 100% de las estrategias y sus objetivos. En los años de la implementación se puede constatar que los flujos de efectivos año tras año se aumentarán. La inversión inicial se mantendrá con un valor de \$150.432,77, y de mismo modo la tasa de descuento será 14,29%, del Dentro de este escenario obtenemos un VAN de \$568.383 lo cual indica que el proyecto es rentable. Por otro lado, la tasa interna de retorno aumentará a un 134%, es decir, que seguirá siendo mayor a la tasa de descuento del 14,29% y esto indica que el proyecto es aceptado. En este caso el tiempo promedio de recuperación es de 2 años, 3 meses y 26 días. En comparación con la ingeniería económica real, se recuperará la inversión en menor tiempo.

Por otra parte, el escenario pesimista que se puede visualizar en la tabla N° 38 donde la empresa LIGERCAL S.A. se encontrara en el peor de los casos y si las estrategias no funcionan como se esperaba. Los flujos de efectivos anuales son de menor en comparación con el escenario optimista, el proyecto sigue siendo rentable en el peor de los casos, debido a que los resultados obtenidos como un VAN de \$334.749 recuperando la inversión realizada y en un periodo de tiempo de 3 años, 11 meses y 6 días. Por otro lado, el TIR disminuyó a un 79%, manteniéndose superior a la tasa de descuento del 14,29%, indicando que la planificación es viable y rentable para la empresa.

4.7. Análisis de sensibilización

Tabla 39: Análisis de Sensibilidad

Escenario	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	519.232	206.654	65%	3,5	a 1 Viable
Optimista	718.816	568.383	134%	4,8	a 1 Viable
Pesimista	485.182	334.749	79%	3,2	a 1 Viable

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Dentro del escenario real se obtiene unas ventas de \$519.232 con una TIR de 65%, VAN de \$206.654 y un costo beneficio de \$3,5 dólares, lo que significa que por cada \$1 invertidos, se obtendrá un margen de ganancia de \$3,5 el triple lo que significa que es viable. Ademas se puede visualizar que el VAN y TIR con implementación es mayor que VAN y TIR histórico en el anexo de la tabla nº40

Para el escenario optimista, las ventas de \$718.816 con una TIR de 134%, VAN de \$568.383 y un costo beneficio de \$4,8 dólares.

En el caso del escenario pesimista, las ventas disminuyeron un \$485.182 con una TIR de 79%, VAN de \$334.749 y un costo beneficio de \$3,2 dólares.

Se puede concluir que la implementación de un Plan estratégico para la empresa LIGERCAL S.A. dentro los próximos 5 años es viable debido a que dentro del análisis financiero de la implementación donde el escenario real sería el más conveniente ya que tiene mayor probabilidad de ocurrir y se ajusta a las incertidumbres del futuro pese que en un principio se percibía problemas de liquidez podemos visualizar que la empresa no los presenta sino que se encuentra dentro de su rango promedio con la implementación.

CONCLUSIONES

En el Presente trabajo de titulación se emplearon diferentes teorías, herramientas administrativas y financieras, las cuales fueron evaluadas y analizadas para validar el objetivo principal del estudio: analizar la gestión de la empresa LIGERCAL S.A para proponer un plan estratégico que mejore los flujos de liquidez.

Se realizó una investigación exhaustiva a fin de conocer el ambiente externo que rodea a la empresa LIGERCAL S.A., considerando los factores que pueden perjudicar o beneficiar a la empresa. Se pudo constatar que, en la actualidad, la empresa está expuesta a más amenazas que oportunidades, esto se debe a la incertidumbre por lo cambios de políticas gubernamentales, sin embargo, puede aprovechar oportunidades, como: aumentar la cartera de clientes, implementar sistemas de información y realizar alianzas estratégicas.

En el análisis Interno de la empresa LIGERCAL S.A., se ejecutó una encuesta para evaluar la imagen corporativa e implementar la Matriz Axiológica, la Matriz PCI y la Matriz de evaluación de factores internos - MEFI; ahí se reunió las fortalezas (excelente relación con los clientes, los precios competitivos y el sistema contable) y junto a las debilidades principales (la falta de planeación estratégica, la débil imagen corporativa, la ausencia de capacitación al personal y el aumento de la cartelera de clientes) para contrastar la información y configurar la estrategia.

A partir de aquellas herramientas se desarrolló estrategia corporativa y funcional que se propone adecuar a las necesidades de la empresa; ello nos permitió determinar un crecimiento para la empresa.

A fin de concluir, se evaluó el plan estratégico diseñado y se encontró que es viable, según el análisis financiero y de sensibilidad, siendo el resultado del VAN \$206.654 con un TIR de 65% y la inversión se recuperará en 3 años y 3 días. Por lo que la propuesta no sólo mejora los flujos de liquidez, sino que posiciona la empresa para enfrentar el futuro.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere realizar un control del plan estratégico propuesto para los próximos cinco años.
- Realizar un plan de negocios, con el objetivo de expandir el servicio de transporte a otras ciudades.
- Se recomienda realizar un plan estratégico específico para el área de operaciones.
- Se aconseja a la empresa realizar planes estratégicos de una manera continua, para prever el futuro.
- Es conveniente realizar un plan de modernización para la flota.

REFERENCIAS

- Fernandez, C., Baptista, P., & Hernandez, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGRAWHILL INTERAMERICANA EDITORES, SA.
- Abascal, F. (2016). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Mexico: McGrawHill.
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero . (08 de Junio de 2017). *Reglamento de actividades de comercialización Gas Licuado de Petroleo* . Obtenido de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/actualizacion-20-06-2017/REGLAMENTO-ACTIVIDADES-DE-COMERCIALIZACION-GAS-LICUADO-DE-PETROLEO-1.pdf>
- Alvarez, M. (2016). *Manual De Planeacion Estrategica*. Mexico: McGrawHill.
- Ambiente, M. d. (2014). *Acuerdo Ministerial n°006*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/AM-006-REFORMA-AL-AM-068V4.pdf>
- ANT. (2014). *Ley Organica de Transporte Terrestre*. Lexis . Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/>
- ANT. (2015). *Informe sobre la resolucion del n°072 de carga pesad*. QUITO: DM. Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/noticias/1367-ant-informa-sobre-la-resolucion-no-072-de-carga-pesada#.WmZW7Kjia1s>
- Araujo, A. (2013). *Petroecuador manda en la comercialización de gasolina y diésel* . Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/petroecuador-manda-comercializacion-de-gasolina.html>
- Ayala, L., & Arias, R. (Noviembre de 2017). *Gerencia de Mercado*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Capriotti, P. (2016). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Mexico: McGrawHill.
- CFN. (2017). *Matriz de Tasas de Interes*. Quito: Banco Central . Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Tasas-de-Inter%C3%A9s-CFN-BP-AGOSTO-2017.pdf>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Mexico: McGrawHill.
- Constituyente, A. N. (25 de Junio de 2012). *Reglamento Ley de Transito*. Obtenido de Decreto Ejecutivo 1196: http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/autoclub/consultoria/Documents/reglamento_ley_de_transito.pdf
- Cordero, J. (2017). *Planeación estratégica de marketing XXI*. Mexico: McGrawHill.
- El Comercio . (20 de Octubre de 2015). *Rafael Correa duda de la eliminación del subsidio a la gasolina Súper* . Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/rafaelcorrea-eliminacion-subsidio-gasolinassuper-economia.html>
- El Comercio. (11 de Abril de 2017). *10 sectores de la economía cayeron y ocho crecieron en el 2016*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-recesion-crecimiento-gobierno-bce.html>
- El Telégrafo . (06 de Octubre de 2015). *La Superintendencia de control del poder de mercado examina si la estatal incurre en competencia desleal*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/petroecuador-gasta-140-millones-en-importar-gasolina-super>
- El Telégrafo . (25 de Noviembre de 2016). *Ecuador invierte el 1.88% del PIB en tecnología e innovación* . Obtenido de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>

El telegrafo. (12 de Junio de 2013). <http://www.eltelegrafo.com.ec>. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/32-de-los-accidentes-dentro-de-la-urbe-se-da-en-via-perimetral>

El telegrafo. (06 de Febrero de 2017). <http://www.eltelegrafo.com.ec>. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/ordenanza-obliga-a-uso-del-gps-en-transportes>

FENETRAPE S.A. (2017). *Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador*. Obtenido de http://www.fenatrape.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=110

Fred, D. (2011). Strategic Management CONCEPTS AND CASES. En D. F. R, *Strategic Management CONCEPTS AND CASES* (pág. 93). Florence, South Carolina: Pearson Education, Inc.

Fred, D. (2013). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. En D. Fred, *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (págs. 46-52). México: Pearson Educación.

Fred, J. (2002). *Administración financiera de empresas*. Mexico: McGrawGill.

Gitman, L., & Zutter, . (2012). *Principios de administración financiera*. Mexico: McGrawHill.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil . (21 de Junio de 2017). *TERCERA REFORMA A LA ORDENANZA PARA LA FACILITACIÓN DE LA CIRCULACIÓN VEHICULAR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL* . Obtenido de <http://www.guayaquil.gob.ec/OrdenesDia/2017/%C3%93rdenes%20de%20d%C3%ADa%20del%20mes%20de%20julio%202017/2017-07-13%20Orden%20del%20di%C3%81a%20sesio%CC%81n%20ordinaria/2017-07-13%20Punto%204%20Ordenanza%20Vehicular.pdf>

- Guayaquil, M. d. (20 de 08 de 2013). *Ordenanza que regula el tránsito*.
Obtenido de
<http://www.guayaquil.gob.ec/Ordenanzas/UsodelEspacioyV%C3%ADa%20P%C3%BAblica/2013-08-20Reforma%20de%20la%20Ordenanza%20que%20regula%20medidas%20especiales%20en%20materia%20de%20circulaci%C3%B3n.PDF>
- INEN. (2013). *Normas INEN*. Obtenido de
<http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2251-1.pdf>
- Jaramillo, J. (2013). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES JARAMILLO HIDALGO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA – PERIODO 2012 – 2013*. Obtenido de
repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/554
- Martinez, D., & Milla, . (2016). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando*. Mexico: McGrawHill.
- Meza, J. (1998). *Academia.edu*. Recuperado el 29 de 11 de 2017, de Academia.edu:
https://www.academia.edu/4978025/Importancia_de_la_imagen_corporativa
- Ministerio de Transporte y Obras Publicas. (2013). *Acta de apertura , revision y evaluacion de las propuestas de interes del proyecto de reconstruccion de la infra estructura del Transporte*. QUITO:Codigo N°. PR2-MTOP-2017. Obtenido de
<http://www.obraspublicas.gob.ec/comision-tecnica-de-seleccion-para-la-ejecucion-de-obras-multimodales-del-mtop/>
- Ministerio del Ambiente. (3 de Marzo de 2015). *SUIA* . Obtenido de LICENCIAMIENTO AMBIENTAL POR CATEGORIZACIÓN:
<http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Manual-de-Regularizacion-Ambiental.pdf>

- Ministerio, A. (2014). *SUIA*. Obtenido de Acuerdo Ministerial 006:
http://suia.ambiente.gob.ec/documentos?p_p_auth=LUqyLF81&p_p_id=20&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fview_file_entry&_20_redirect=http%3A%2F%2Fsuia.ambiente.gob.ec%2Fdocumentos%3Fp_p_auth%3DLUqyLF81%26p
- MTOP. (2016). *Acuerdo ministerial*. Quito. Obtenido de
http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/STT_C_AM_MTOP_018_2016_Pesos-y-Dimensiones.pdf
- Munch, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. Trillas, México: Editorial Trillas.
- Münch, L. (2010). Administración. En L. Münch, *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y Proceso administrativo* (pág. 44). México: Pearson Educación.
- Petro Ecuador; BCE; Dirección de Estadísticas Económicas. (2016). *El Petróleo en Cifras*. Quito: AHIE. Obtenido de
https://issuu.com/aihecuador/docs/folleto_petroleo_en_cifras_2016
- Pimentel, I. L. (1999). Obtenido de Planeación Estratégica:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pizza, J. (06 de Agosto de 2016). La Perimetral, una vía que perdió su rumbo. *Expresp*, pág. 2.
- Porter, M. (2008). Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de Harvard Business Review América Latina:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Pozo, M. (21 de Mayo de 2015). *Economía ecuatoriana y perspectivas 2015-2016*. Obtenido de

file:///C:/Users/EQPA_01/Downloads/Economia+Ecuatoriana+y+Prespectivas%20(1).pdf

PRO ECUADOR. (2017). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de PRO ECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/sector11/>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.

Quiroz, G., Araujo, A., & Guerra, G. (2015). *El Comercio.Data*. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de El Comercio.Data: <http://especiales.elcomercio.com/2015/10/gasolineras/#opiniones>

Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el Noviembre de 2017, de Clave para el Éxito de la Empresa: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Roberto Hernández, C. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Mexico: McGrawHill.

Segura, J. (12 de Agosto de 2013). *Organización empresarial y su dinámica*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/organizacion-empresarial-y-su-dinamica/>

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. En H. Serna, *Gerencia Estratégica Teoría- Metodología, Aliniamiento, Implementación y Mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. En H. Serna, *Gerencia Estratégica Teoría- Metodología, Aliniamiento, Implementación y Mapas estratégicos* (págs. 117-119). Bogotá: 3R Editores .

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. En H. Serna, *Gerencia Estratégica Teoría- Metodología, Aliniamiento, Implementación y Mapas estratégicos* (págs. 117-119). Bogotá: 3R Editores.

- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Facturación Electrónica*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/facturacion-electronica#%C2%BFqu%C3%A9-es>
- SRI. (2017). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Taípe, J., & Pazmiño, J. (2015). *Consideración de los factores o fuerzas externas e internas de una empresa*. Obtenido de http://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf_29
- Telegrafo. (14 de Octubre de 2015). *Colegio de Economistas*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/petroecuador-gasta-140-millones-en-importar-gasolina-super>
- Telegrafo. (14 de Octubre de 2015). *Colegio de Economistas*. Obtenido de <http://colegiodeeconomistas.org.ec/noticias/page/35/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, ., & Strickland, . J. (2012). *Crafting and Executing Strategy*. Mexico: McGrawHill.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios . En T. Wheelen, & D. Hunger, *Administración estratégica y política de negocios* . México: Pearson Educación.
- Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (Junio de 2017). *LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

ANEXOS

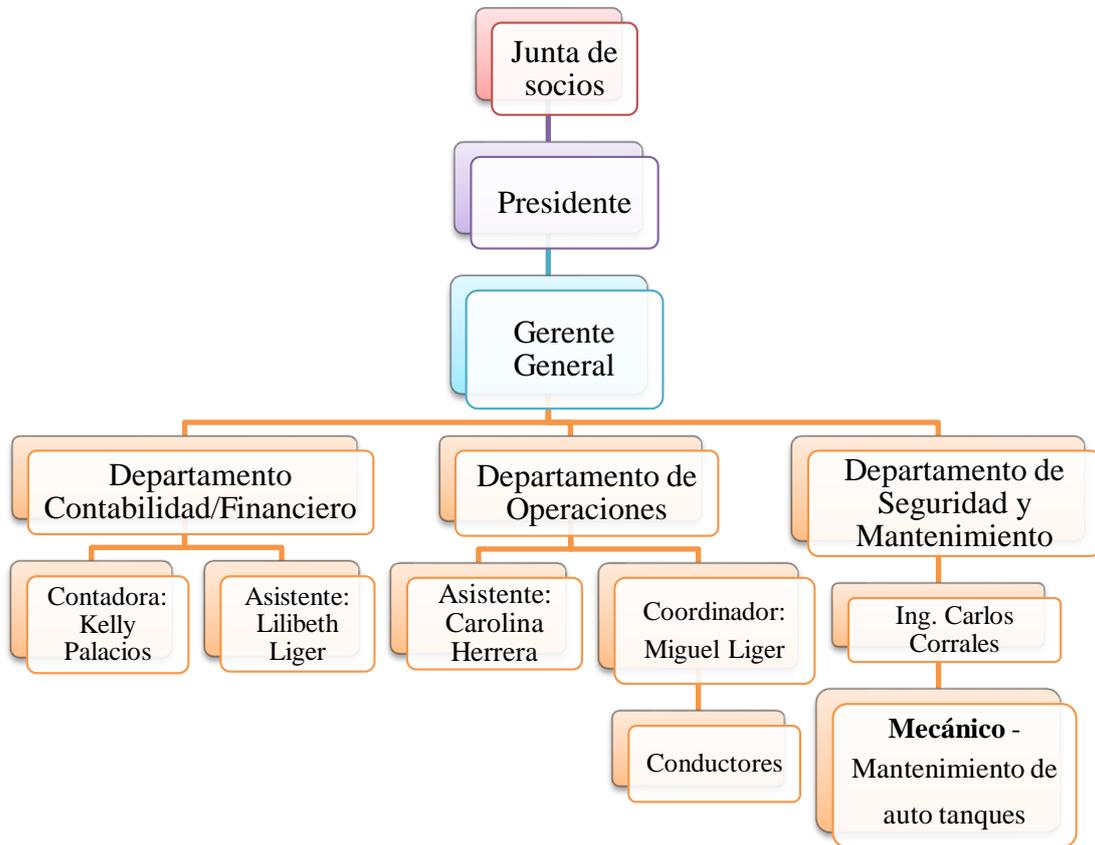


Figura 36: Organigrama de la empresa LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

ENCUESTA

La presente encuesta se realiza con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que tiene los empleados operativos dentro de la empresa LIGERCAL S.A. Con la información obtenida en esta encuesta con fines académicos se podrá elaborar el trabajo de titulación, el cual consiste en proponer un Plan estratégico para la empresa LIGERCAL S.A. De antemano gracias por su tiempo y cooperación.

Género

Masculino Femenino

Edad

28 -38
39 – 49
50 – en adelante

1. **Conoce usted la Misión, Visión y políticas Generales de la empresa**
Si No
2. **Cuando ingreso a la empresa LIGERCAL S.A. recibí inducción por parte de la empresa**
Si No
3. **Conoce las características y riesgos del hidrocarburo que transporta.**
Si No
4. **Ha recibido entrenamiento de cómo actuar en caso de derrame de combustible.**
Si No
5. **Ha recibido entrenamiento de cómo actuar en caso de incendio.**
Si No
6. **Realiza usted o su superior el protocolo de inspección previo a realizar cada viaje.**

Si No

7. Recibio usted capacitación sobre el reglamento interno de la empresa por parte de su superior.

Si No

8. Ha recibido usted capacitación sobre el manual de políticas.

Si No

9. Ha recibido usted capacitación sobre el reglamento seguridad y salud ocupacional.

Si No

10. Marque con una X en el casillero los siguientes documentos que usted posee en el auto tanque.

Certificado de Primax	
Matricula del tráiler	
Cédula, papeleta de votación y licencia del conductor	
Calibración del Auto tanque	
Inspección de Seguridad del Auto tanque	
Memoria Técnica del Auto tanque	
Póliza de Responsabilidad Civil	
Certificado de Cuerpo de Bomberos	
MTOP	
Revisión vehicular ATM	
EL AUTO TANQUE NO POSSE NINGÚN DOCUMENTO	

11. Enumerar 1 a 5, siendo 1 menor importancia y 5 mayor importancia que considere usted importante esencial para mejorar su desempeño dentro de la empresa.

Renovación de la flota cada 5 años	
Recibir capacitaciones mensuales	
Recibir incentivos	
Actividades recreativas	
Infraestructura: Creación de una oficina en el patio de maniobras	

12. Con respecto a la pregunta anterior de lo que usted clasifco como prioritario. Escriba sugerencias para mejorar el su desempeño en la empresa.

13. ¿Cuales son los factores clave que usted cree para que la empresa alcance el éxito?

ENTREVISTA

Entrevistado (a): Sr. Marco Liger

Cargo que desempeña en la empresa: Gerente General

1. ¿Cuáles son aquellos parámetros de administración, que usted considera importante para la empresa LIGERCAL S.A.?

Misión	X	Contabilidad	X
Visión	X	Indicadores de Gestión	
Objetivos		Otros (especifique)	
Planificación Estratégica	X		
FODA			

2. ¿La empresa está cumpliendo con la misión, visión y objetivos planteados?

La empresa recién está utilizando herramientas administrativas como lo es establecer la misión y visión de la empresa por lo cual estamos en un proceso de aprendizaje y corrigiendo errores que tiene la administración.

3. ¿Cuáles son los mecanismos que usted considera que refleja que se está cumpliendo con la misión, visión y objetivos?

Como recién creamos nuestra misión hay errores porque no cumplimos con ciertos parámetros que establecimos en la misión como son los estándares de calidad si ofrecemos un servicio de calidad, pero carecemos de estándares, con los demás aspectos si cumplimos y en la visión de la empresa debería ser estándares de seguridad, pero carecemos de estrategias lo que es una debilidad para nosotros.

4. Con respecto a la misión de la empresa ¿Cuáles son los estándares de calidad?

No tenemos estándares de calidad ya que carecemos de ISOS o BASS pero poseemos estándares de Seguridad.

5. Con respecto a la misión de la empresa ¿Cuáles son las soluciones innovadoras?

Para mí la solución innovadora sería la modernización de las unidades por que poseemos la mitad de la flota es antigua.

6. ¿Cuáles son los costos razonables que se menciona en la misión de la empresa?

Nuestros costos son razonables porque no habido un aumento en combustible, pero son bajos con respecto a la competencia, pero nosotros ganamos en volumen. Ya que hay trabajo para todas las unidades y aun así subcontratamos unidades.

7. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

Deberíamos tener un organigrama pero como mencione anteriormente recién estamos utilizando herramientas de la administración. Todas las

decisiones ya sean decisiones tácticas u operativas recaen en mí y los empleados no conocen sus obligaciones y responsabilidades.

- 8. ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa LIGERCAL S.A. en los siguientes casos: ¿económicos, financieros, legales, operativos, políticos?**

Según surja un problema se realiza una reunión extraordinaria de socios.

- 9. ¿Quién controla los procesos de las diferentes áreas dentro de la empresa?**

Toda responsabilidad recae sobre mí ya que soy el primero al que se comunica el problema.

- 10. ¿La empresa realiza diferentes actividades que permiten a la empresa ganar? ¿Cuáles son las actividades primarias que realiza la empresa para así ofrecer su servicio de transporte?**

Las actividades primarias Administrativo y Financiero que este cargo por la Contadora Sra. Kelly Palacios y la Srta. Lilibeth Liger se encarga del proceso contratación e ingreso de guías. En Operaciones se encuentran dos personas primero es el Sr. Miguel Liger como coordinador de la flota supervisa los viajes y coordina las unidades. Segundo lugar se encuentra Sra. Carolina Herrera que se encarga de la facturación, elaboración de proformas y control y cobro de viaje. Por último, tenemos al Ing. Carlos Corrales que se encarga de la Seguridad de los conductores y unidades en conjunto con el mecánico realizan el mantenimiento de las Unidades.

- 11. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?**

Tenemos una competencia directa que es Levox que cuentan con 22 autos tanques modernizados y que ofrecen su servicio a bajo precio más que nuestra empresa, pero lo que carece es la experiencia y la relación fuerte que tenemos con nuestro cliente VIP.

- 12. ¿Cuáles son los medios de difusión que permiten que la empresa sea conocida en el mercado?**

Como estamos afiliados a la asociación de transporte pesado FENETRAPE es una base de datos al momento de buscar empresas que ofrezcan servicio de transporte pesado aparte de eso constamos con perfil en Facebook y realizamos publicidad con el logo y numero de contacto en la puerta de las unidades.

- 13. La empresa LIGERCAL S.A. ¿cuenta con algún seguro?**

Si cuenta con dos seguros:

IESS para los empleados.

Seguro de responsabilidad a terceros por parte de Mapfre por un valor de \$500000

Aparte de los seguros de los tráileres, pero eso es responsabilidad de cada socio.

- 14. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?**

Recién estamos utilizando herramientas administrativas que permiten una mejor gestión de la empresa como es misión, visión y logo aparte de poseer manual políticas, reglamento interno y Reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo.

Nuestra fortaleza es que pese a los problemas siempre hay Unión por parte de los socios activos.

15. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?

No hay un control al momento de dar anticipos a socios de la empresa por lo cual se acumula las cuentas por cobrar solo paga intereses del dinero.

Falta de capacitación en la parte operativa.

Falta de Comunicación entre Operación y Seguridad y mantenimiento.

Delimitación de procesos y procedimientos.

16. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?

Aumentar nuestra cartera de clientes.

No solo enfocarnos en la región costa, nuestros auto tanques son resistente a cualquier región.

Transportar a las minerías combustibles para las maquinarias a base de Diésel.

Transportar para Comercializadoras de Combustible que tenga más presencia en el país.

17. ¿Qué amenazas usted considera que se vislumbra en los ámbitos: ¿Político, económico, social, tecnológico y ambiental para la empresa?

Política: incierta, pero nos afecta tanto este aspecto.

Económico: si sube el combustible podemos subir el precio del transporte.

Tecnológico: Modernización de Unidades.

Incremento de Automóviles eléctricos, pero somos un país en vía de desarrollo.

Ambiental: derrame de Combustible lo que provoca la Contaminación ambiental.

18. ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector de transporte de carga pesada en el Ecuador?

Aumento desmesurado del sector transporte, pero pese a eso hay trabajo ya que siempre va haber comercio.

19. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿Qué elementos le permite a usted afirmar o negar el crecimiento?

Si porque hemos crear una flota de 24 unidades donde solo comenzamos con 6 unidades.

20. ¿Cómo ve usted la liquidez de la empresa?

La liquidez no es estable en su totalidad porque no hay un control de anticipos por parte de los socios.

21. ¿Usted considera que la empresa está generando beneficios que reflejan el esfuerzo de todos los que trabajan para la empresa?

Si porque si no generáramos beneficios no podríamos ofrecer empleos ni tener trabajo nosotros.

22. ¿Cuánto cree usted que es la inversión de la empresa en activos?

\$4000 ya sean en insumos o equipos de oficina.

23. ¿Cuáles son los factores claves para que la empresa pueda alcanzar mejores resultados a través de un mejor desempeño?

Planificación, administración, organización, elaboración y control en todas las áreas de la empresa.

Mejorar índices de liquidez

Dar incentivos al personal operativo que son la fuerza de la empresa.

Mejorar la imagen corporativa.

Capacitaciones para el personal operativo.

Realizar publicidad para así aumentar clientes

Realizar una inversión en la compra de un nuevo equipo de maniobras.

Modernización de unidades.

24. ¿Cuál es su plan a futuro para que la empresa siga creciendo y se consolide?

Establecer una planeación estratégica para así desarrollar estrategias que ayuden al desarrollo y crecimiento de la empresa.

ENTREVISTA

Entrevistado (a): C.P.A. Kelly Palacios.

Cargo que desempeña en la empresa: Contadora

1. **¿Cuáles son aquellos parámetros de administración, que usted considera importante para la empresa LIGERCAL S.A.?**

Misión	X	Contabilidad	X
Visión	X	Indicadores de Gestión	
Objetivos	X	Otros (especifique)	
Planificación Estratégica	X		
FODA			

2. **¿La empresa está cumpliendo con la misión, visión y objetivos planteados?**

No se cumple a cabalidad y para comenzar carecemos de objetivos, podemos poseer la misión y visión, pero de nada sirve si no la cumplimos.

3. **¿Cuáles son los mecanismos que usted considera que refleja que se está cumpliendo con la misión, visión y objetivos?**

En la Misión menciona que respetamos la Salud y Seguridad de nuestros empleados y nuestro entorno. Es el único mecanismo que cumplimos ya que tenemos una persona designada a la Seguridad de los empleados y terceros y mantenimiento a las unidades. Otro factor que cumplimos es la preservación del Medio Ambiente por lo que estamos tramitando la licencia del medio ambiente.

4. **Con respecto a la misión de la empresa ¿Cuáles son los estándares de calidad?**

No tenemos estándares de calidad sino de Seguridad.

Si no tenemos ni ISO ni Bas no cumplimos con estándares de calidad.

5. **Con respecto a la misión de la empresa ¿Cuáles son las soluciones innovadoras?**

En la parte Logística: La reacción inmediata a accidentes e incidentes.

No innovamos en la parte contable, porque fuéramos versátiles si tuviéramos varios clientes.

6. **¿Cuáles son los costos razonables que se menciona en la misión de la empresa?**

Con comparación a nuestra competencia, nuestros costos son bajos en el mercado.

7. **¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?**

No tenemos un organigrama establecido ni conocido por todos los empleados dentro de la empresa, lo cual todas las decisiones recaen en

el Gerente General y los empleados no conocen sus obligaciones y responsabilidades.

- 8. ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa LIGERCAL S.A. en los siguientes casos: ¿económicos, financieros, legales, operativos, políticos?**

El Gerente General y Junta de socios en la reunión extraordinaria.

- 9. ¿Quién controla los procesos de las diferentes áreas dentro de la empresa?**

No hay un jefe inmediato al que se rinde cuentas en pocas ocasiones El Gerente General supervisa las diferentes áreas.

- 10. ¿La empresa realiza diferentes actividades que permiten a la empresa ganar? ¿Cuáles son las actividades primarias que realiza la empresa para así ofrecer su servicio de transporte?**

Tenemos dos actividades las cuales son:
Transporte Pesado por Carretera
Transporte de Combustible GLP.

Las actividades primarias Administrativo y Financiero yo me encargo de lo contable y la Srta. Lilibeth Liger se encarga del proceso contratación e ingreso de guías. En Operaciones se encuentran dos personas primero es el Sr. Miguel Liger como coordinador de la flota supervisa los viajes y coordina las unidades. Segundo lugar se encuentra Sra. Carolina Herrera que se encarga de la facturación, elaboración de proformas y cobro de viaje. Por último, tenemos al Ing. Carlos Corrales que se encarga de la Seguridad de los conductores y unidades en conjunto con el mecánico realizan el mantenimiento de las Unidades.

- 11. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?**

La Empresa consta una plataforma de 24 auto tanques pese a eso existe una competencia directa que es Levos que cuentan con 22 auto tanques modernizados.

TRANSCOIV Cía. Ltda. Empresa dedicada al transporte terrestre de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos que también trabajan con Primax, pero en la región Sierra.

- 12. ¿Cuáles son los medios de difusión que permiten que la empresa sea conocida en el mercado?**

Las redes sociales ya que la empresa consta solo con Facebook, Marketing con el logo y numero de contacto en la puerta de las unidades además de eso no podemos más publicidad.

- 13. La empresa LIGERCAL S.A. ¿cuenta con algún seguro?**

Si cuenta con dos seguros:

IESS para los empleados.

Seguro de responsabilidad a terceros por parte de Mapfre por un valor de \$500000

- 14. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?**

Contabilidad está bien porque no ha sucedido ninguna perdida en la empresa.

- 15. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?**

No hay un control al momento de dar anticipos a socios de la empresa por lo cual se acumula las cuentas por cobrar solo paga intereses del dinero.

Pago de clientes cada dos meses.

Falta de Comunicación entre Operación y Seguridad y mantenimiento.

Falta de Administración.

16. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?

Aumentar nuestra cartera de clientes.

Transportar para Comercializadoras de Combustible que tenga más presencia en el país.

17. ¿Qué amenazas usted considera que se vislumbra en los ámbitos: ¿Político, económico, social, tecnológico y ambiental para la empresa?

Política: incierta, pero nos afecta tanto este aspecto.

Económico: Dolarización

Baja producción del petróleo porque el gobierno establece el precio y el subsidio. Si eliminan el subsidio del combustible es mejor para nosotras porque nos suben el precio por el transporte

18. ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector de transporte de carga pesada en el Ecuador?

No hay seguridad en el transporte en base al control del Sector Transporte por lo cual crece de manera desmesurada. Hay pocas empresas constituidas legalmente, lo que existe transportistas al menudeo lo que provoca que el valor del servicio de caiga porque se ofrecen su servicio a menor precio.

19. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿Qué elementos le permite a usted afirmar o negar el crecimiento?

Si ha crecido, pero no en un gran porcentaje, gracias en una buena administración a pesar de no usar herramientas de administración porque se ha visto un mayor control en la parte financiera y contable

20. ¿Cómo ve usted la liquidez de la empresa?

100% no hay liquidez estable sino un 70% por que el otro 30% será estable si se controlara los anticipos y cuentas por cobrar a los socios.

21. ¿Usted considera que la empresa está generando beneficios que reflejan el esfuerzo de todos los que trabajan para la empresa?

Si

22. ¿Cuánto cree usted que es la inversión de la empresa en activos?

Alrededor \$3000 en los materiales de oficina.

La empresa no posee unidades sino los socios.

Una inversión en futuro seria la compra de un terreno más amplio.

23. ¿Cuáles son los factores claves para que la empresa pueda alcanzar mejores resultados a través de un mejor desempeño?

Mejor estructuración la parte operativa mientras más viajes, menos gastos y mayor producción.

24. ¿Cuál es su plan a futuro para que la empresa siga creciendo y se consolide?

Establecer una planeación estratégica para aumentar nuestra cartera de clientes.

Si se posee un buen departamento de Logística se puede saber el costo y utilidad por viaje para saber si estamos ganando o perdiendo al momento de realizar el viaje.

ENTREVISTA

Entrevistado (a): Sr. Miguel Liger

Cargo que desempeña en la empresa: Coordinador de la Flota de transporte

1. ¿Cuáles son aquellos parámetros de administración, que usted considera importante para la empresa LIGERCAL S.A.?

Misión	X	Contabilidad	X
Visión	X	Indicadores de Gestión	
Objetivos	X	Otros (especifique)	
Planificación Estratégica	X		
FODA			

2. ¿La empresa está cumpliendo con la misión, visión y objetivos planteados?

No se está cumpliendo con la misión por ende no se cumple a cabalidad la visión

3. ¿Cuáles son los mecanismos que usted considera que refleja que se está cumpliendo con la misión, visión y objetivos?

Se está respetando y cumpliendo con las normas y políticas de la empresa y con los parámetros establecidos

4. Con respecto a la misión de la empresa ¿Cuáles son los estándares de calidad?

No tenemos estándares de calidad, pero si prestamos un buen servicio.

5. Con respecto a la misión de la empresa ¿Cuáles son las soluciones innovadoras?

Actualizarlos en lo que concierne a flota vehicular y capacitar y renovar el personal de trabajo.

6. ¿Cuáles son los costos razonables que se menciona en la misión de la empresa?

No tenemos costos razonables tenemos que bajar el precio del transporte para así poder llegar a un acuerdo con el cliente.

7. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

No, por eso muchos dentro de la empresa no saben sus responsabilidades y obligaciones comenzando por los conductores de las unidades.

8. ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa LIGERCAL S.A. en los siguientes casos: ¿económicos, financieros, legales, operativos, políticos?

El Gerente General, presidente y los socios

9. ¿Quién controla los procesos de las diferentes áreas dentro de la empresa?

- Gerente General y su jefe inmediato ya sea yo o el Ing. Carlos Corrales
- 10. ¿La empresa realiza diferentes actividades que permiten a la empresa ganar? ¿Cuáles son las actividades primarias que realiza la empresa para así ofrecer su servicio de transporte?**
Realiza dos actividades
Transporte de combustible y transporte de GLP
- 11. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?**
Levox
- 12. ¿Cuáles son los medios de difusión que permiten que la empresa sea conocida en el mercado?**
Referencias comerciales
- 13. La empresa LIGERCAL S.A. ¿cuenta con algún seguro?**
Si, el seguro de responsabilidad a terceros, pero ninguna aseguradora tiene un seguro sobre el combustible.
- 14. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?**
La organización y el apoyo de sus colaboradores
- 15. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?**
Personal con capacitación universitaria
- 16. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?**
La renovación de contratos de trabajo
- 17. ¿Qué amenazas usted considera que se vislumbra en los ámbitos: ¿Político, económico, social, tecnológico y ambiental para la empresa?**
Escases del crudo de petróleo que eso involucraría la reducción de combustible y GLP y no hubiera más fuente de trabajo
- 18. ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector de transporte de carga pesada en el Ecuador?**
Se necesita implementar leyes y normativas que aseguren y respalden el transporte tanto en carga como trabajadores de compañías y cooperativas
- 19. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿Qué elementos le permite a usted afirmar o negar el crecimiento?**
Si, se puede visualizar su avance en la cantidad de vehículos y personal de trabajo que han ido en aumento
- 20. ¿Cómo ve usted la liquidez de la empresa?**
Buena
- 21. ¿Usted considera que la empresa está generando beneficios que reflejan el esfuerzo de todos los que trabajan para la empresa?**
Si
- 22. ¿Cuánto cree usted que es la inversión de la empresa en activos?**
Alrededor de \$5000
- 23. ¿Cuáles son los factores claves para que la empresa pueda alcanzar mejores resultados a través de un mejor desempeño?**
Mejorar la flota vehicular

24. ¿Cuál es su plan a futuro para que la empresa siga creciendo y se consolide?

Cumplir un buen desempeño y cumplir todas y cada una de la reglas y obligaciones tanto del personal de trabajo como de sus representantes y colaboradores en general.

ENTREVISTA AL CLIENTE VIP

Entrevistado (a): Sr. Galo Ordellana

Cargo que desempeña en la empresa: Jefe de Operaciones Primax

Buenos Días Estimado,

Soy Lilibeth Liger de la empresa LIGERCAL S.A. el motivo de esta entrevista se debe a que se está realizando un seguimiento a nuestros clientes, para conocer su satisfacción con el servicio recibido, a continuación, le detallo 4 preguntas.

1.- En una escala del 1 al 5, donde 1 es insatisfactorio y 5 es muy satisfactorio ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio brindado? ¿Por qué?

5 porque el índice de accidentes de la empresa es muy bajo además de que va creciendo e implementando mejoras en su servicio como es el área de Seguridad y Manteamiento.

2.- ¿Qué nos puede decir sobre su relación con la empresa LIGERCAL S.A.?

Con la empresa LIGERCAL S.A. hemos tenido una relación estrecha durante muchos años por lo que el servicio es excelente y sabemos cómo ellos enfrentan los diferentes tipos de riesgos que se presentan como son: accidentes de tránsito y contaminación ambiental.

En año 2014, La empresa LIGERCAL S.A. tuvo un accidente en Piñas donde contamina una reserva ecológica

además del incendio del auto tanque. La empresa asumió todos los gastos por eso damos fe de que ellos podrán enfrentar los riesgos del servicio.

3.- Usted, ¿tiene la misma frecuencia de viajes con la empresa o se han disminuido?, en caso de disminución ¿Por qué?

Primax si mantiene la frecuencia del viaje pero para el 2015 se estableció la ley de terminales donde el terminal de carga Petropascuales solo abastece la ciudad de Guayas por lo tanto ya no se puede realizar viajes fuera de la provincia por lo que hubo una reducción de viajes largos además de bajar el costo del transporte a un 3% pero hubo un aumento en estaciones locales y en un futuro habrá un aumento del 6% porque transportaremos GLP a las mineras.

4.- ¿Qué sugiere que se deba cambiar para mejorar el servicio?

Implementar planes de acción en el área de Seguridad y Mantenimiento para que las unidades no tengan desperfectos mecánicos al momento de realizar viajes. Modernizar la flota de manera progresiva.

Cotización facturación electrónica

 INICIO SERVICIOS ADDENDAS PLANES Y CONTRATACIONES CENTROS DE ATENCIÓN CONTACTO ACCESO AL SISTEMA			
Paquete Básico 25 CFDI's / Facturas	Paquete Profesionista 50 CFDI's / Facturas	Paquete Microempresa 100 CFDI's / Facturas	
✓ Emisión, Recepción y Validación de Facturas Electrónicas (incluido)	✓ Emisión, Recepción y Validación de Facturas Electrónicas (incluido)	✓ Emisión, Recepción y Validación de Facturas Electrónicas (incluido)	
✓ Descarga automatizada de comprobantes desde el portal del SAT	✓ Descarga automatizada de comprobantes desde el portal del SAT	✓ Descarga automatizada de comprobantes desde el portal del SAT	
✓ 1 Año de vigencia	✓ 1 Año de vigencia	✓ 1 Año de vigencia	
✓ Addendas, Complementos incluidos, CFDI de Pagos, CFDI Comercio Exterior	✓ Addendas, Complementos incluidos, CFDI de Pagos, CFDI Comercio Exterior	✓ Addendas, Complementos incluidos, CFDI de Pagos, CFDI Comercio Exterior	
✓ Catálogo de Clientes ilimitado	✓ Catálogo de Clientes ilimitado	✓ Catálogo de Clientes ilimitado	
✓ Catálogo de Productos ilimitado	✓ Catálogo de Productos ilimitado	✓ Catálogo de Productos ilimitado	
✓ Generación de CFDI 3.3	✓ Generación de CFDI 3.3	✓ Generación de CFDI 3.3	
\$250.00 I.V.A. Incluido	\$450.00 I.V.A. Incluido	\$750.00 I.V.A. Incluido	

Figura 37: Cotización de facturación electrónica

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Cotización uniformes



MARIA JOSE DUENAS
RUC: 0930287016001

Guayaquil, 07 de Junio del 2017

Señores:
LIGERCAL S.A.
Att.: Sr. Marco Liger
Ciudad.-

Por medio de la presente pongo a su disposición la cotización las prendas de acuerdo a su requerimiento:

CANT.	ARTICULO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
120	Camisas Manga Larga en Tela Oxford Colombiana con 2 logos bordados en cuello y bolsillo izq., fecha en parte inferior de cartera y cinta reflectiva Textil 3M en pecho, espalda y mangas	\$ 28.00	\$ 3360.00
96	Jean prelavado 14 onz con 1 logo bordado en pierna izquierda y fecha en parte posterior izquierda	\$ 14.50	\$ 1392.00
9	Blusas Manga Larga en Tela Oxford Colombiana con 1 logo bordados tipo parche	\$ 21.00	\$ 189.00
9	Pantalón uniforme de mujer en tela Gabardina Strech/ Teteron / Importada	\$ 20.00	\$ 180.00
	SUBTOTAL		\$ 5121.00
	IVA 12%		\$ 614.52
	TOTAL		\$ 5735.52

Forma de pago

- 50 % Anticipo
- 50% Contra-entrega

Tiempo de Entrega

- 40 días por importación de tela

Atentamente,

Ingrid Manzo Palacios

Figura 38: Cotización de uniformes para conductores

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Cotización de Auto tanque de 6000


QUIERO UN HINO | SERVICIO TÉCNICO | REPUESTOS | PROMOCIONES
Grupo **Mavesa** 

Especificaciones Técnicas



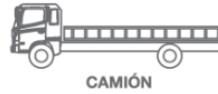
CAPACIDADES
MOTOR
DIMENSIONES

CAPACIDAD TANQUE COMBUSTIBLE	320 litros
CAPACIDAD DE CARGA EJE DELANTERO	7.300 Kg.
CAPACIDAD DE CARGA EJE POSTERIOR	11.500 Kg.
PESO VACÍO	5.350 Kg.
NEUMÁTICOS	295/80R 22,5
PESO BRUTO VEHICULAR	18.000 Kg.
CAPACIDAD DE CARGA	12.650 Kg.

EVOLUCIÓN RADICAL QUE EXCEDE TUS EXPECTATIVAS
HOMOLOGADO EN ECUADOR

Comparar
Cotización
Ficha Técnica

Aplicaciones:



Modelo	Precio USD
GH8JM7A-XG3 (1828)	96.990,00
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Banco Pichincha ▼</div>	
Entrada Mínima 30%	
29097.00	36 ▼

The image shows a pricing table for a web development service. The table has four columns representing different price points. Each column lists the price, the number of sections, development technology, and a list of included features. The word 'GRATIS' is prominently displayed in the middle of each column, indicating that certain services are provided at no extra cost.

Price	Sections	Development	Admin	Host	Domain	Emails	Products/Services	Features
\$199 + IVA	1 sección	Hasta 3 subsecciones	Desarrollo en HTML5	Administración GRATIS *	GRATIS	Hosting de 3GB **	1 Dominio (.com, .net, .org) **	3 correos corporativos **
\$299 + IVA	Desde 3 secciones	Hasta 3 subsecciones	Desarrollo en HTML5	Administración GRATIS *	GRATIS	Hosting de 3GB **	1 Dominio (.com, .net, .org) **	3 correos corporativos **
\$499 + IVA	Desde 5 secciones	Hasta 5 subsecciones	Desarrollo en WORDPRESS	Administración por el CLIENTE	GRATIS	Hosting de 4GB **	1 Dominio (.com, .net, .org) **	4 correos corporativos **
\$699 + IVA	Desde 5 secciones	Hasta 5 subsecciones	Desarrollo en WORDPRESS	Administración por el CLIENTE	GRATIS	Hosting de 5GB **	1 Dominio (.com, .net, .org) **	5 correos corporativos **

Figura 39: Cotización de auto tanque de 6000

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

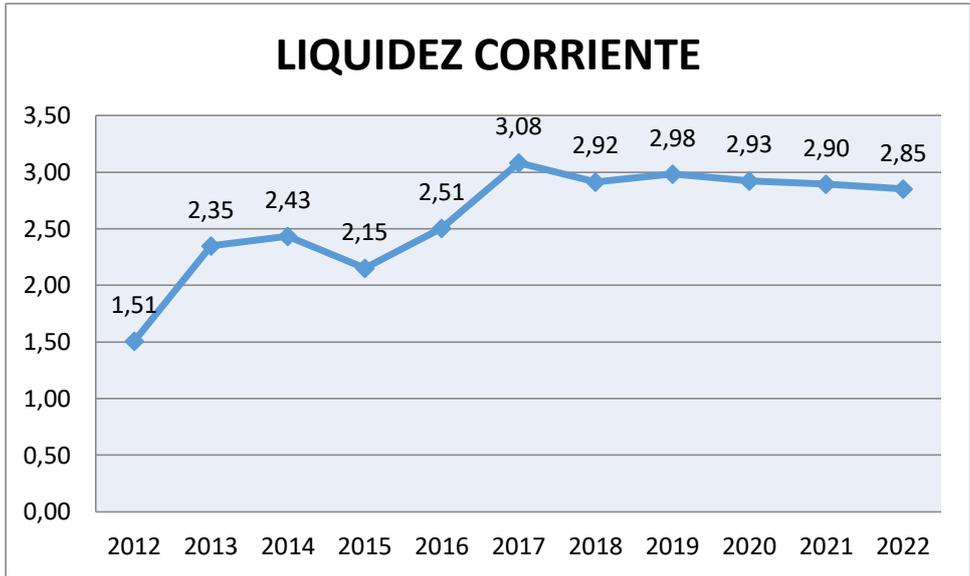


Figura 40: Liquidez corriente proyectada sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

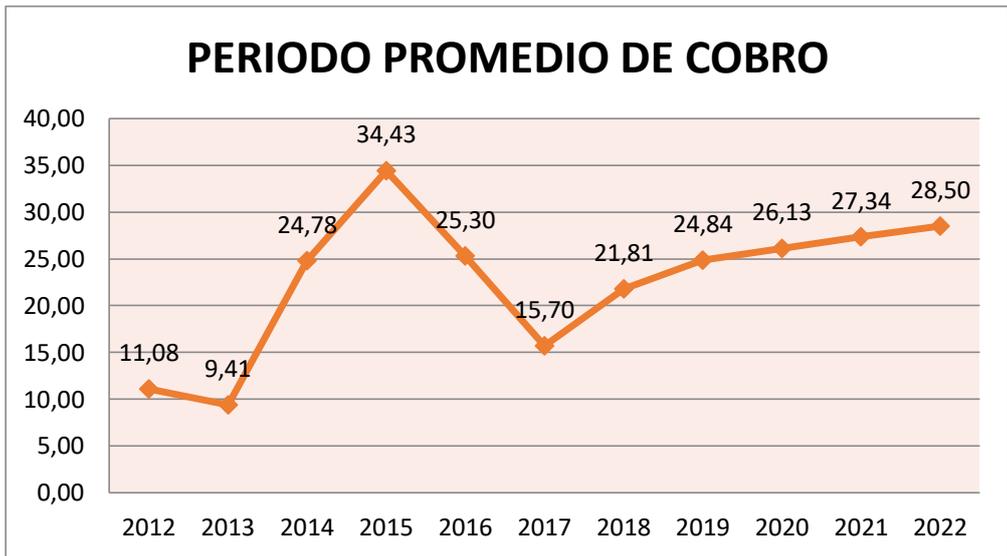


Figura 41: Periodo promedio de cobro proyectado sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

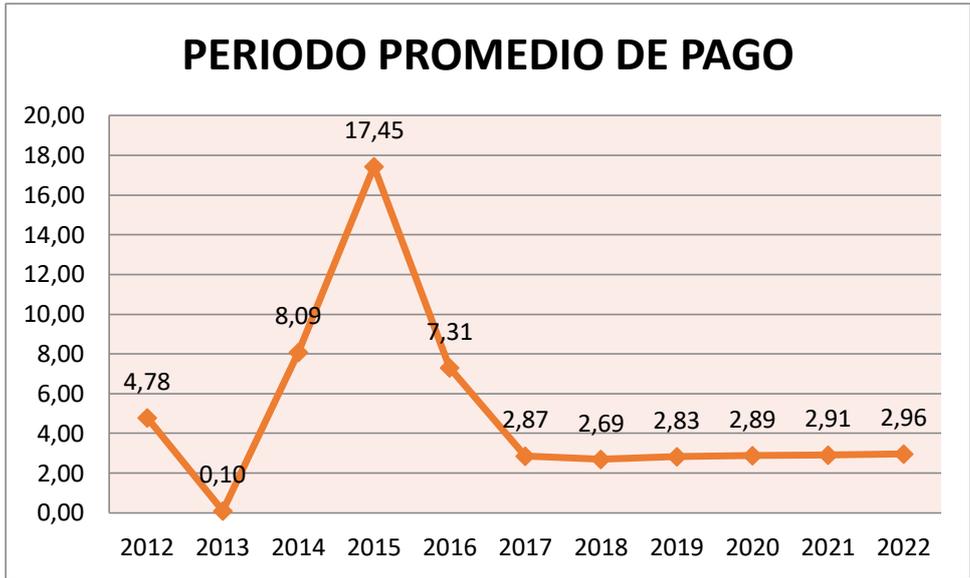


Figura 42: Periodo promedio de pago proyectado sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

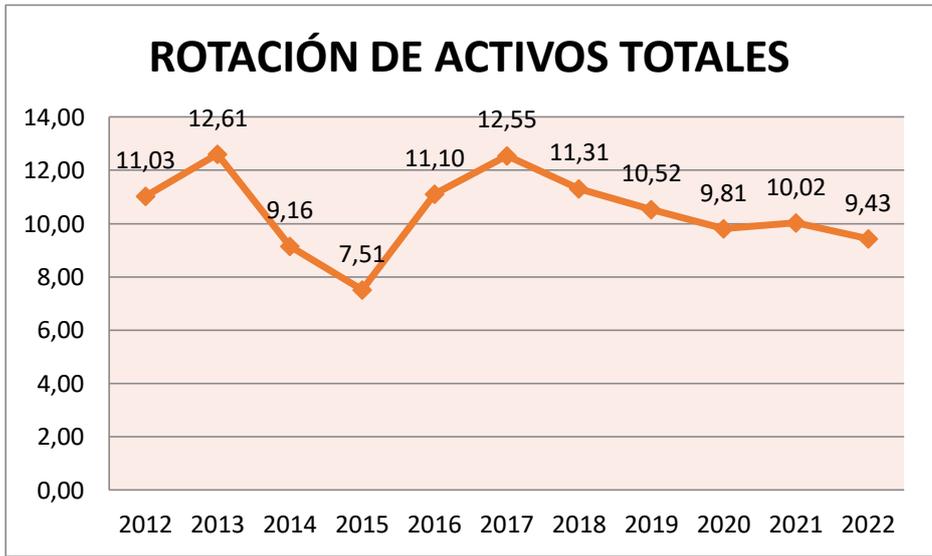


Figura 43: Rotación de Activos Totales proyectado sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

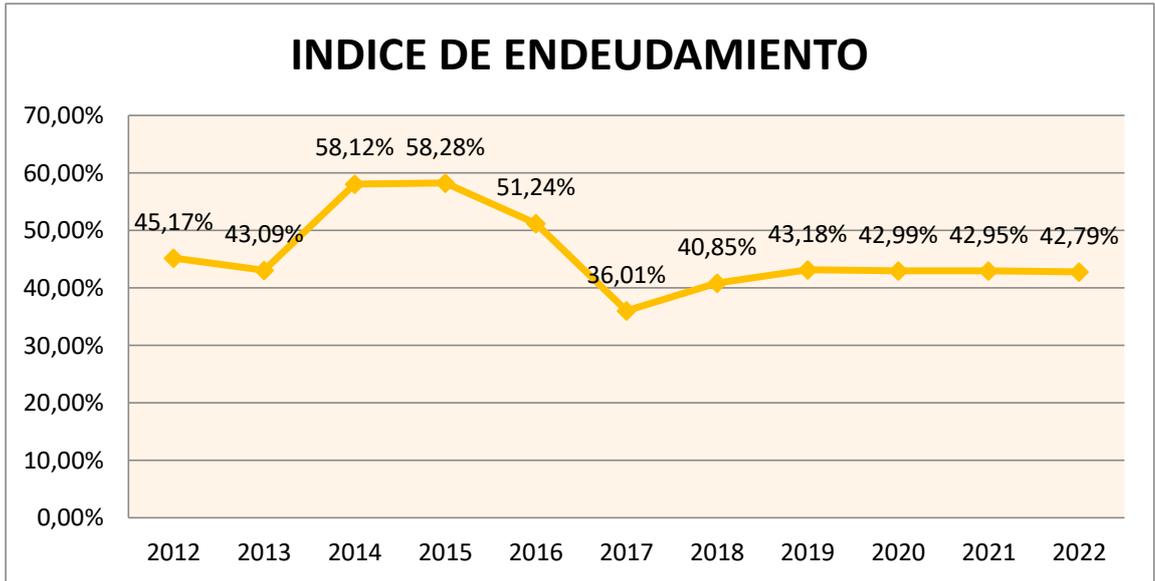


Figura 44: Índice de endeudamiento proyectado sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

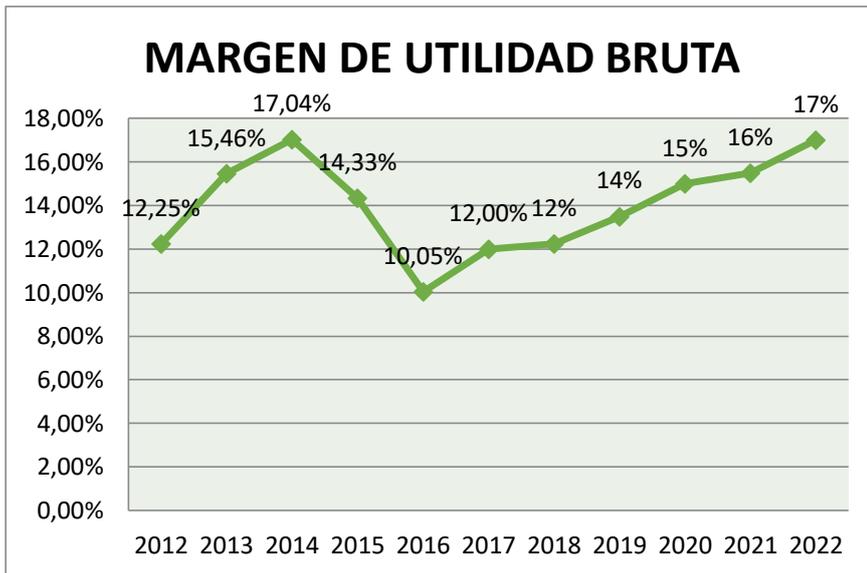


Figura 45: Margen de Utilidad Bruta proyectada sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

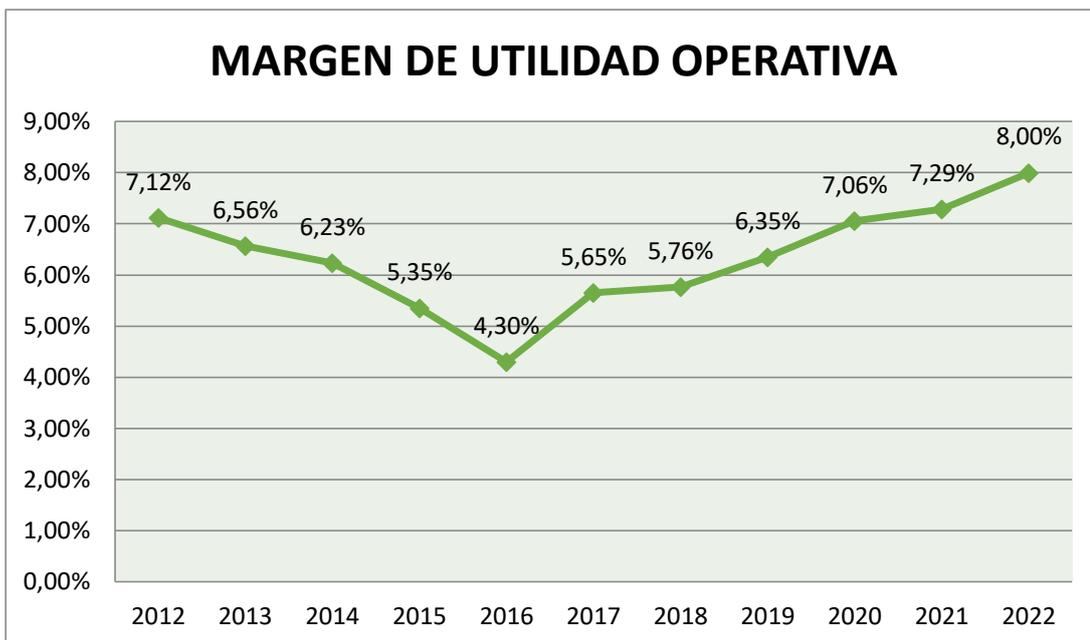


Figura 46: Margen de Utilidad Operativa proyectada sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

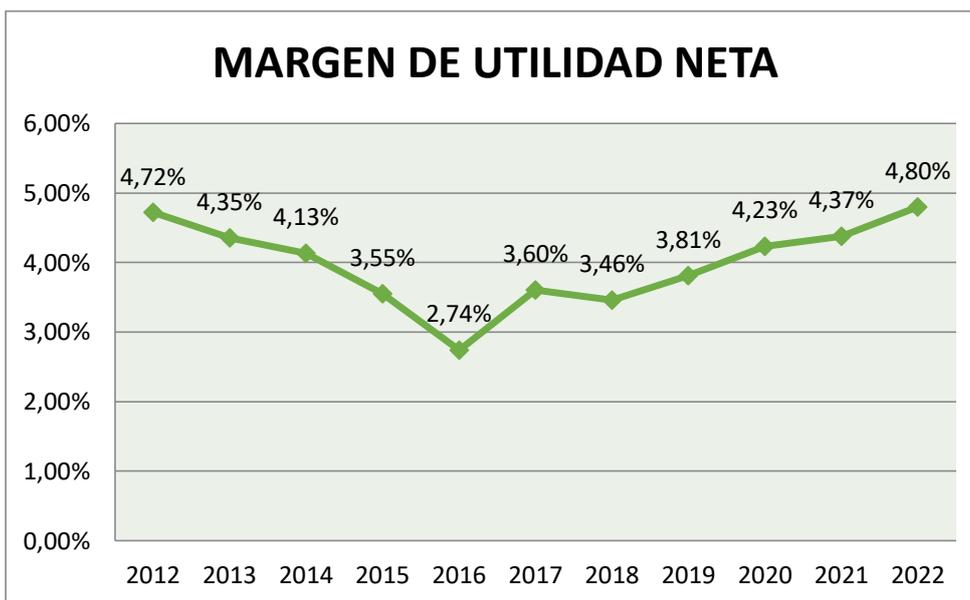


Figura 47: Margen de Utilidad Neta proyectada sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

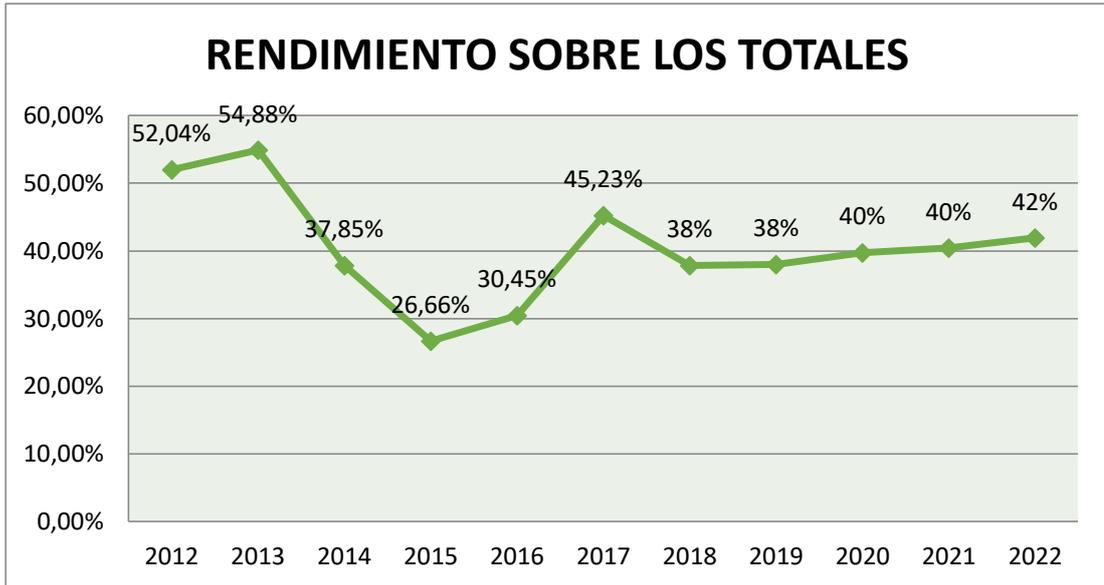


Figura 48: Rendimiento sobre los totales proyectado sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

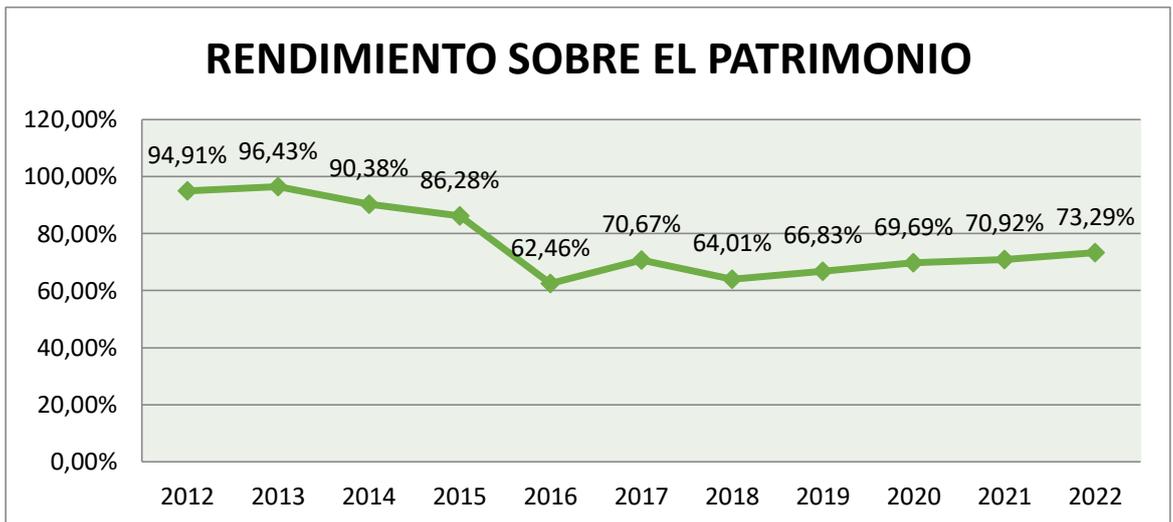


Figura 49: Rendimiento sobre el patrimonio proyectado sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

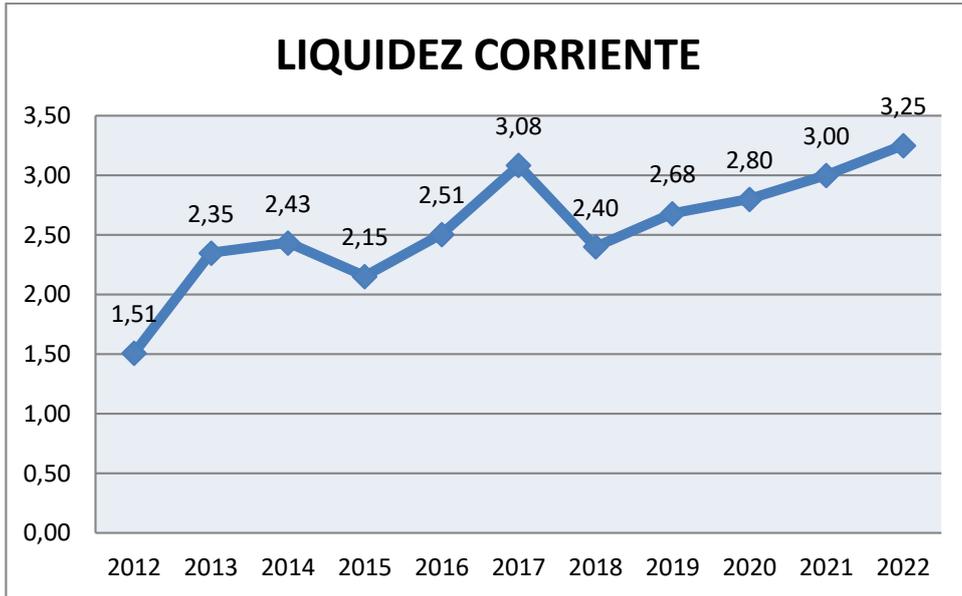


Figura 50: Liquidez corriente proyectada con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

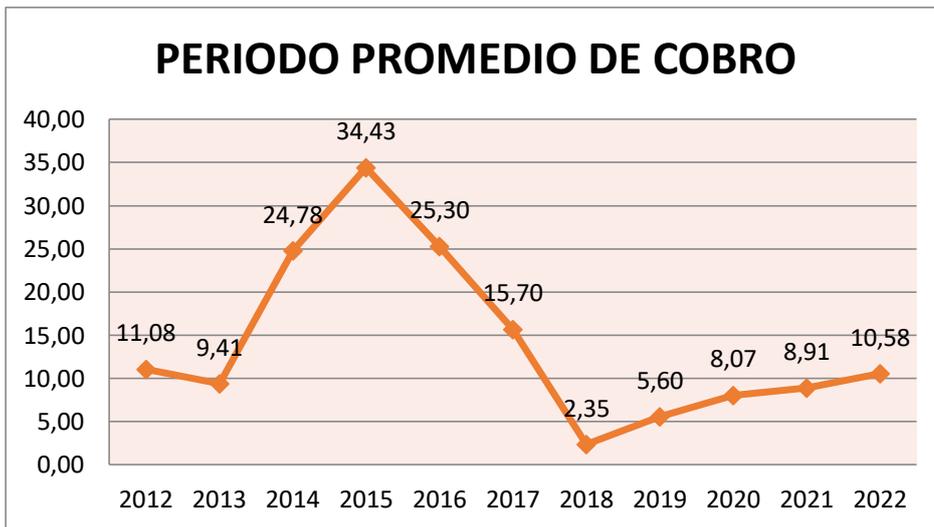


Figura 51: Periodo promedio de cobro proyectado con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

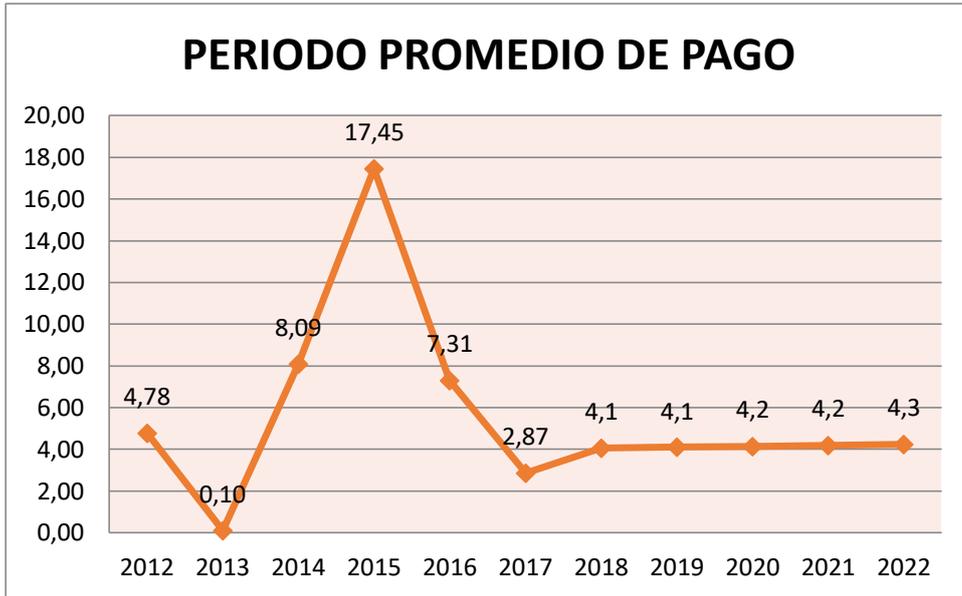


Figura 52: Periodo promedio de pago proyectado con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

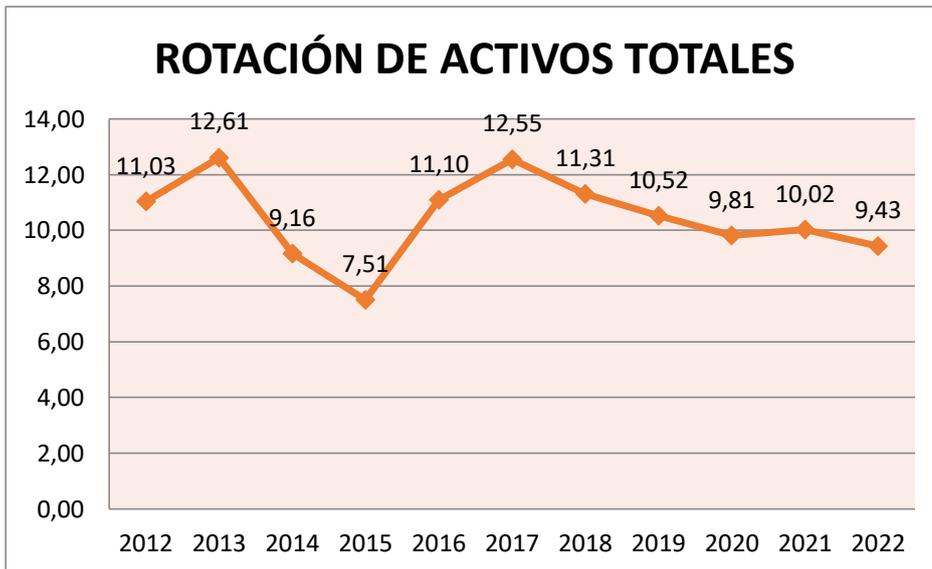


Figura 53: Rotación de Activos Totales proyectado con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

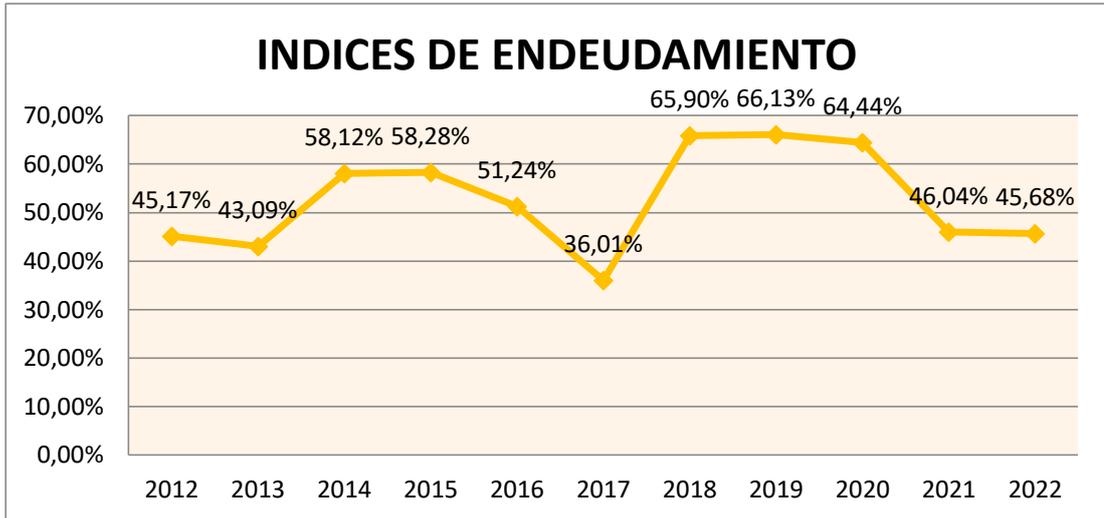


Figura 54: Índice de endeudamiento proyectado con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

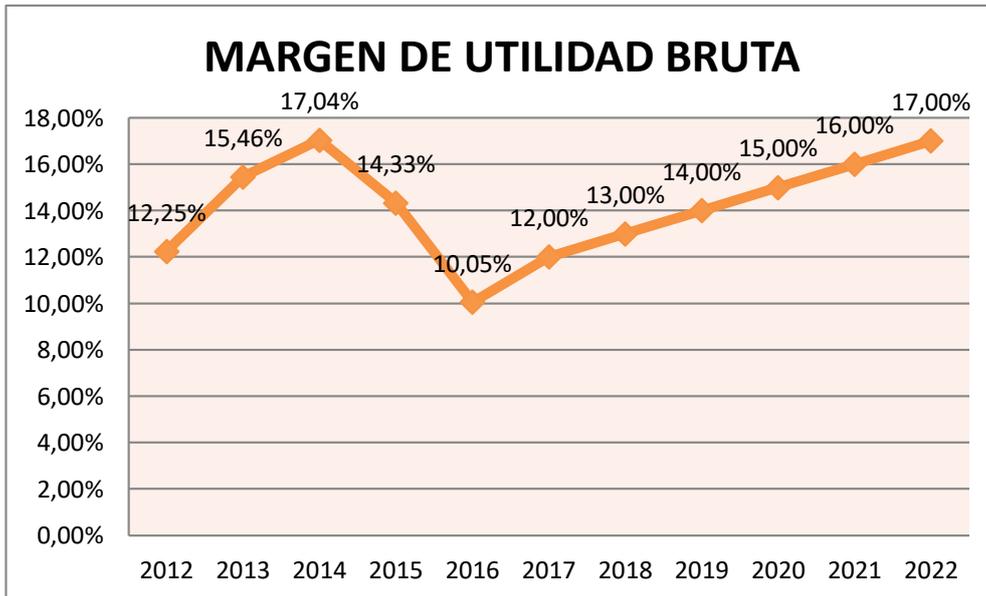


Figura 55: Margen de Utilidad Bruta proyectada con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

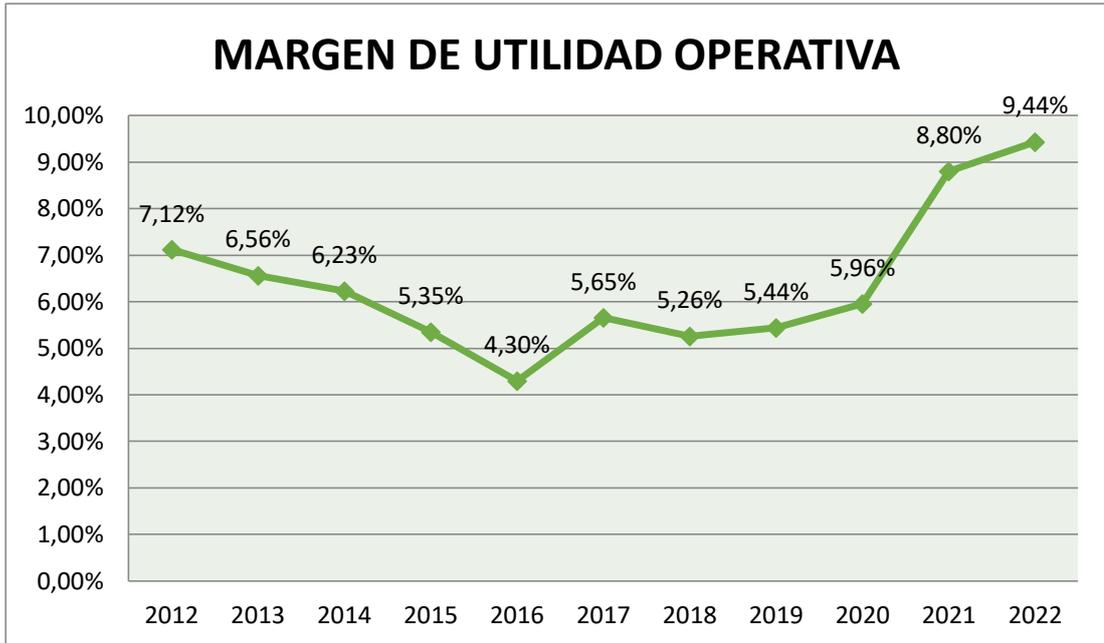


Figura 56: Margen de Utilidad Operativa proyectada con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

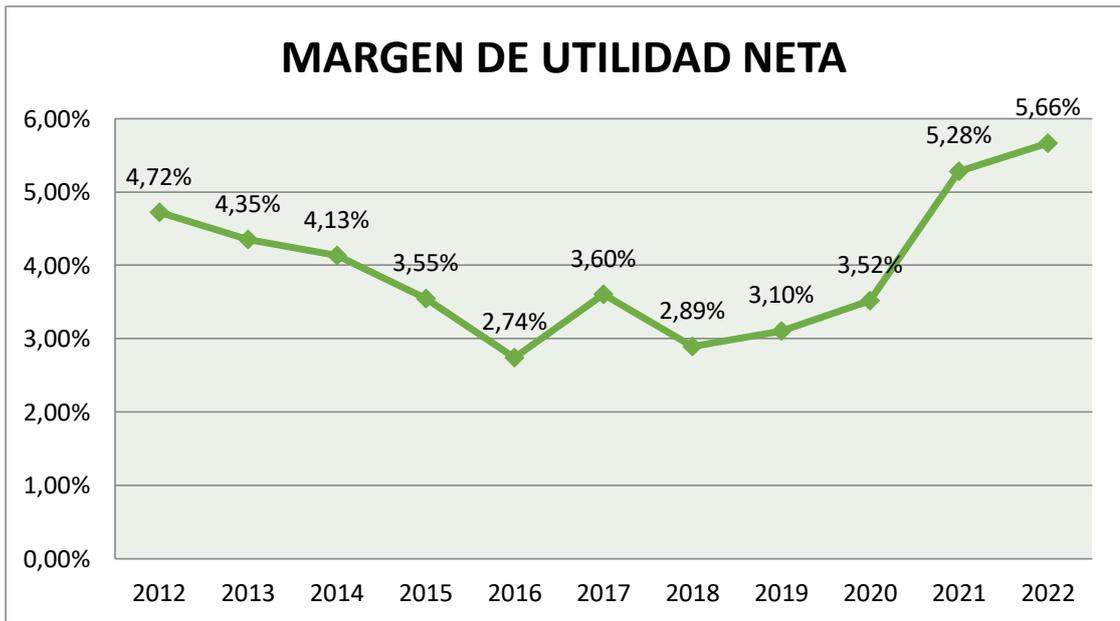


Figura 57: Margen de Utilidad Neta proyectada sin implementación

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes



Figura 58: Rendimiento sobre los totales proyectado con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

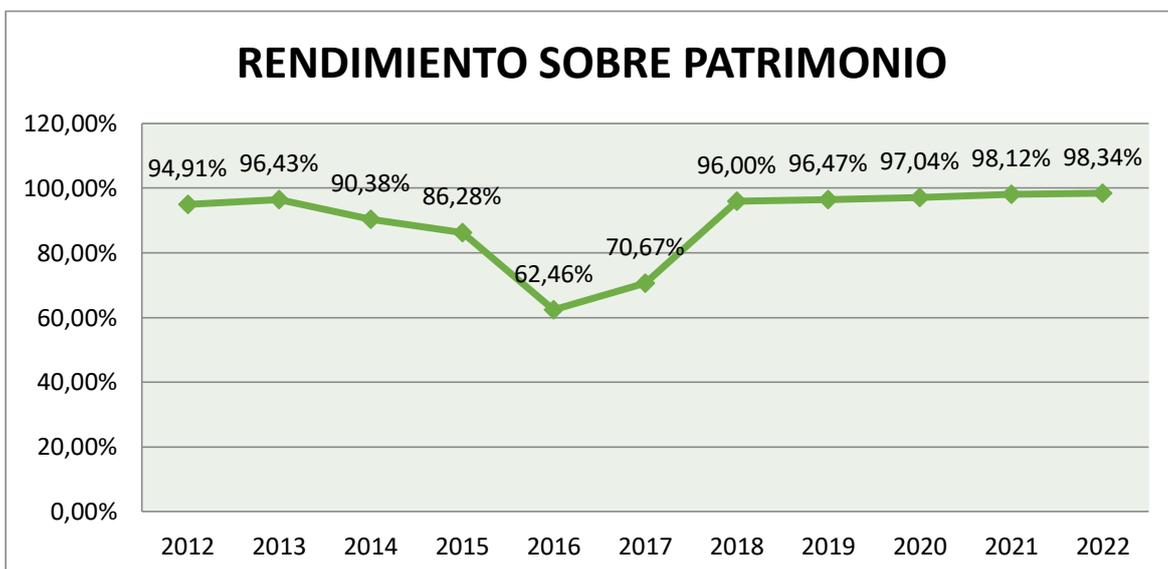


Figura 59: Rendimiento sobre el patrimonio proyectado con implementación estratégica

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

Tabla 40: VAN y TIR Histórico

FLUJO DE EFECTIVO HISTÓRICO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inversión Inicial						
Ingresos	\$ 1.559.598,48	\$ 1.862.908,83	\$ 2.248.457,37	\$ 2.080.175,36	\$ 1.865.362,18	\$ 2.010.569,78
Transporte	\$ 1.368.615,24	\$ 1.574.974,59	\$ 1.865.406,25	\$ 1.782.052,41	\$ 1.677.895,28	\$ 1.769.301,41
(=) Utilidad Bruta	\$ 190.983,24	\$ 287.934,24	\$ 383.051,12	\$ 298.122,94	\$ 187.466,90	\$ 241.268,37
Gastos Administrativos	\$ 79.991,02	\$ 165.672,10	\$ 242.908,07	\$ 186.752,56	\$ 107.210,87	\$ 127.606,14
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 29.046,86	\$ 66.292,16	\$ 97.127,93	\$ 109.094,03	\$ 75.826,90	\$ 102.846,77
Gastos de Depreciación	\$ 20.111,94	\$ 19.391,14	\$ 2.028,58	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros GGP	\$ 30.832,22	\$ 79.988,80	\$ 143.751,56	\$ 77.658,53	\$ 31.383,97	\$ 24.759,37
(=) Utilidad Operacional	\$ 110.992,22	\$ 122.262,14	\$ 140.143,05	\$ 111.370,38	\$ 80.256,03	\$ 113.662,23
Gastos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 110.992,22	\$ 122.262,14	\$ 140.143,05	\$ 111.370,38	\$ 80.256,03	\$ 113.662,23
Participación de Trabajadores 0,15	\$ 16.648,83	\$ 18.339,32	\$ 21.021,46	\$ 16.705,56	\$ 12.038,40	\$ 17.049,33
Impuesto a la Renta 0,22	\$ 24.418,29	\$ 26.897,67	\$ 30.831,47	\$ 24.501,48	\$ 17.656,33	\$ 28.415,56
Resultado Neto	\$ 69.925,10	\$ 77.025,15	\$ 88.290,12	\$ 70.163,34	\$ 50.561,30	\$ 68.197,34
(+)/(-) Ajustes	\$ 20.111,94	\$ 19.391,14	\$ 2.028,58	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gastos de Depreciación	\$ 20.111,94	\$ 19.391,14	\$ 2.028,58	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gastos de Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Efectivo Neto	\$ 90.037,04	\$ 96.416,29	\$ 90.318,70	\$ 70.163,34	\$ 50.561,30	\$ 68.197,34

1 2 3 4 5 6

12,04% 0,892538379 0,796624758 0,711018171 0,634611005 0,566414678 0,505546839

VP 80.361,51 76.807,60 64.218,24 44.526,43 28.638,66 34.476,95

	141.418,97
VAN	187.610,42
TIR	40%

Fuente: LIGERCAL S.A.

Elaborado por: Lilibeth Liger y Sharone Reyes

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Liger Borja Lilibeth Antonella** con C.C: # **0503295925** y **Reyes Albán Sharone Noemí** con C.C: # **0929461051** autoras del trabajo de titulación: **Diseño e Implementación de Plan Estratégico para la empresa LIGERCAL S.A** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de Marzo del 2018

f. _____

Nombre: **Liger Borja Lilibeth Antonella**

C.C: **0503295925**

f. _____

Nombre: **Reyes Albán Sharone Noemí**

C.C: **0929461051**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño e Implementación de Plan Estratégico para la empresa LIGERCAL S.A		
AUTOR(ES)	Liger Borja Lilibeth Antonella Reyes Albán Sharone Noemí		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chávez García Jack Alfredo Gonzalo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de Marzo de 2018	No. DE PÁGINAS:	176 paginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planeación estratégica, Administración, Finanzas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Transporte, Planeación, estratégica, análisis, implementación, utilidad		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo configura el diseño e implementación de un Plan estratégico para la empresa LIGERCAL S.A., dedicada a la prestación de servicios de transporte pesado de combustibles. En la primera aproximación nos indicaron que la institución atravesaba por situaciones complicadas de liquidez; sin embargo, desde las iniciales evaluaciones se detectó que el problema radica en la ausencia de una clara misión, visión y objetivos empresariales, que inciden en que se encuentre a la deriva, porque carece de elementos que le permitan saber su estado y hacia dónde se dirige; razón por la cual los problemas de gestión de sus operaciones no contribuyen al crecimiento deseado.</p> <p>En consecuencia, se propuso un Plan estratégico que, para realizarlo, utilizó varias herramientas de investigación como: el análisis PESTA, las cinco fuerzas de Porter, las matrices de evaluación de factores externos e internos, el análisis del perfil interno de su capacidad y el análisis FODA. Con ello, se logró conocer las dificultades para enfrentar el ambiente externo e interno de la empresa y se propuso alternativas para superarlas.</p> <p>Luego, se estudió la viabilidad del Plan propuesto y se realizó el análisis financiero y de sensibilidad pertinente, proyectando a 5 años su implementación. Con lo que logra demostrar que la estrategia propuesta es viable financieramente y sensible a los datos contrastados con las expectativas de sus dirigentes.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-959909126 +593-980438366	E-mail: lalb1995@hotmail.com sharone1996@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-4380-4600 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			