



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA WORLD WIDE CARGO
LOGISTICS CIA. LTDA.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con
mención en Administración de Empresas

Profesor guía

Ing. Renzo Aguirre, MBA

Autor

Tomás Utreras López

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Renzo Aguirre Idrovo

Ingeniero MBA.

C.I.:171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes."

Tomás Utreras López

C.I.:171717253-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado en este proceso de formación profesional, a mi hermano por los buenos consejos en este trabajo de titulación, a mis tíos por sus enseñanzas y sabiduría que han logrado depositar en mí y a mi director de tesis que ha sabido guiarme durante todo este proceso de titulación.

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis dos viejitos que me cuidan desde el cielo, les agradezco por todo lo que me enseñaron, todo lo que soy se los debo en gran parte a ustedes. Nunca podre terminar de agradecerles todo lo que hicieron por mí.

"Desde mi cielo os arroparé en la noche y os acunaré en los sueños y espantaré todos los miedos, desde mi cielo os esperaré escribiendo, no estoy solo pues me cuidan la libertad y la esperanza, yo nunca os olvidaré".

RESUMEN

Se realizó el siguiente plan estratégico para la empresa World Wide Cargo Logistics Cia. Ltda y a todas sus sucursales a nivel mundial, las cuales son Ecuador, Colombia, Estados Unidos, Costa Rica, Chile y Perú. Este trabajo de titulación tiene el objetivo de dar una visión estratégica a la empresa para de esta manera poder convertirla en líder del mercado.

Para entender en que entorno se desenvuelve la empresa, se realizó un análisis macro y micro de la industria. Para poder determinar la viabilidad de este proyecto se utilizó una herramienta de estudio conocida como PEST, que analiza los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que tiene la industria, y muestra las oportunidades y amenazas que están presentes en este mercado.

El estudio micro se basó en las cinco fuerzas de Porter y en la Cadena de Valor, para poder determinar las fortalezas y las debilidades de la empresa, y entender cómo aprovecharlas o disminuirlas.

Se plantearon objetivos estratégicos a largo plazo para poder dar una visión clara de a dónde quiere llegar la empresa y que estrategias y políticas va a utilizar para alcanzar dichos objetivos.

La creación de un perfil de la organización fue desarrollada con diferentes matrices, las cuales permitieron entender en qué posición se encuentra la empresa con respecto a todo el mercado, cuales son las estrategias genéricas que debe seguir, cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa y cómo actuar frente a ellas.

Para el análisis financiero se utilizaron proyecciones económicas evaluando cada una de los objetivos planteados y su repercusión monetaria sobre el proyecto. Se determinó mediante todos los estados financieros que la empresa posee un potencial muy importante de crecimiento y que si se logra enfocar la planeación estratégica de manera adecuada, World Wide Cargo se convertirá en una de las empresas líderes del mercado hasta el año 2018.

ABSTRACT

The following strategic plan was realized for the company World Wide Cargo Logistics Cia. Ltda and to all its branches on a global scale, which are Ecuador, Colombia, the United States, Costa Rica, Chile and Peru. This work has the target to give a strategic vision to the company and this way to be able to turn it into leader of the market.

A macro and micro analysis of the industry was done where the company works. To be able to determine the viability of this project there was used a tool of study known as PEST, which analyzes the political, economic, social and technological changes that the industry has, and shows the opportunities and threats that are present on this market.

The micro study was based on the Five Forces of Porter and on the Value Chain, to be able to determine the fortitudes and the weaknesses of the company, and understand how to make use or how to diminish one of them.

Long-term strategic targets were established to be able to give a clear vision of where the company wants to go and what strategies and politics used to reach the above mentioned targets.

There were used different matrixes that allowed to create the profile of the organization, in what position it is with regard to the whole market, which are the generic strategies that it must pursue, what are the fortitudes, opportunities, weaknesses and threats that the company has and how to act opposite to them.

For the financial analysis it was used economic projections evaluating each of the raised targets and its monetary aftereffect on the project. By means of all financial reports was determined that the company possesses a very important growth potential and that if manages to focus the strategic planning of a suitable way, World Wide Charge will turn into one of the companies leaders of the market until the year 2018.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivos	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	1
2 . CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
2.1 Gerentes y directivos	3
2.2 Administración.....	4
2.3 Planeación estratégica	6
2.4 Las cinco estrategias vompetitivas genéricas.	8
2.5 Macroentorno.....	9
2.5.1 Fuerzas Macroeconómicas.....	10
2.5.2 Fuerzas Tecnológicas.....	10
2.5.3 Fuerzas sociales.....	10
2.5.4 Fuerzas políticas y legales.....	11
2.6 Mesoentorno	11
2.6.1 Industria	11
2.6.2 Modelo de cinco fuerzas de Porter.....	12
2.6.3 Grupos estratégicos dentro de las industrias.....	13
2.6.4 Análisis del ciclo de vida de la industria	14
2.7 Microentorno.....	15
2.7.1 Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad	15
2.7.2 La Cadena de Valor	16
2.7.3 Los elementos constitutivos de la ventaja competitiva.....	16

2.8 Análisis industrial	17
2.8.1 Etapa de entrada	18
2.8.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	19
2.8.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	19
2.8.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	19
2.8.2 Etapa de conciliación.....	19
2.8.2.1 Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA).....	20
2.8.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	20
2.8.2.3 Matriz de la gran estrategia.....	20
2.8.3 La etapa de decisión.....	21
2.8.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	21
 3. CAPÍTULO III: PERFIL DE WORLD WIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA.	 22
3.1 Historia de World Wide Cargo Logistics Cia. Ltda.	22
3.1.1 Logo de la empresa	23
3.2. Estructura organizacional	23
3.2.1 Directivos	24
3.2.2 Gerencias.....	25
3.2.3 Supervisores	26
3.3 Organigrama	26
3.4 Enfoque del negocio de World Wide Cargo	28
3.5 Descripción del plan estratégico	28
 4. CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO .	 30
4.1 Elaboración de la filosofía institucional	30
4.1.1 Declaración de la misión y de la visión.....	30
4.1.1.1 Visión actual.....	30
4.1.1.2 Análisis	30
4.1.1.3 Visión propuesta	31

4.1.1.4 Misión Actual	31
4.1.1.5 Análisis	32
4.1.1.5 Misión Propuesta.....	32
4.1.2 Valores Corporativos	32
4.1.3 Objetivos estratégicos propuestos.....	33
4.2 Análisis situacional	34
4.2.1 Macroentorno	34
4.2.1.1 Fuerzas políticas y legales	34
4.2.1.2 Fuerzas Macroeconómicas:.....	36
4.2.1.2.1 Análisis del PIB del Ecuador	37
4.2.1.2.2 Participación por industrias en el Producto Interno Bruto total	39
4.2.1.2.3 Inflación.....	40
4.2.1.2.4 Tasas de Interés	42
4.2.1.2.5 Balanza Comercial Ecuador.....	43
4.2.1.3 Fuerzas sociales.....	44
4.2.1.4 Fuerzas Tecnológicas.....	45
4.2.2 Mesoentorno	46
4.2.2.1 Industria	46
4.2.2.2 Las 5 fuerzas de Porter.....	48
4.2.2.3 Grupos estratégicos dentro de las industrias	55
4.2.2.4 Análisis del ciclo de vida de la industria.....	57
4.2.3 Microentorno	57
4.2.3.1 Cadena de valor.....	58
4.2.3.1.1 Administrativo.....	58
4.2.3.1.2 Producción y operaciones.....	63
4.2.3.1.3 Sistemas de información gerencial:	66
4.2.3.1.4 Departamento comercial-marketing y ventas:.....	69
4.2.3.1.5 Financiero y contable	70

4.2.3.3 Matriz FODA.....	80
4.2.3.4. Matriz EFE.....	81
4.2.3.5 Matriz EFI.....	84
4.2.3.6 Matriz interna-externa IE	85
4.2.3.7 Matriz de la gran estrategia.....	86
4.2.3.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	87
4.3 Objetivos, estrategias y políticas	90
5. CAPÍTULO V: BALANCES PROYECTADOS Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	105
5.1 Balances históricos	105
5.1.1 Balance General.....	105
5.1.2 Estado de resultados	106
5.1.3 Índices Financieros	107
5.2 Análisis financiero del proyecto.....	109
5.2.1 Inversión.....	109
5.2.2 Fuentes de ingreso.....	110
5.2.3 Costos fijos y variables.....	110
5.2.4 Ventas	111
5.3 Balances proyectados	111
5.3.1 Estado de resultados proyectado	111
5.3.2 Crecimiento de ventas anual y proyectado	113
5.3.3 Balance General Proyectado.....	115
5.3.4 Flujo de efectivo Proyectado	115
5.3.5 Depreciación	117
5.4 ¿Cómo revisar, medir y evaluar el plan estratégico?	117
5.4.1 Balance Score Card	118
5.4.2 Diferencia entre el Plan Estratégico y el BSC	118
5.4.3 Indicadores de Evaluación.....	119
5.4.4 Balance Score Card	121

5.4.4.1 Análisis de los indicadores utilizados en el Balance Score Card.	123
---	-----

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1 Conclusiones	126
6.2 Recomendaciones	128
GLOSARIO	129
REFERENCIAS.....	130
ANEXOS	132

ANEXOS

Anexo 1: Ruc de World Wide Cargo	133
Anexo 2: Conglomerado de empresas	135
Anexo 3: Ventas anuales	136
Anexo 4: Balance general Proyectado	141
Anexo 5: Flujo de efectivo proyectado a 5 años	
Anexo 6: Rol de pagos.....	143
Anexo 7: Pago Aporte Patronal.....	151
Anexo 8: Servicios de World Wide Cargo	152
Anexo 9: Productos de exportación e importación de World Wide Cargo	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos estratégicos de World Wide Cargo Cia. Ltda.	33
Tabla 2: Análisis FODA.....	73
Tabla 3: Matriz FODA.....	80
Tabla 4: Matriz EFE.....	81
Tabla 5: Matriz EFI.....	84
Tabla 6: Matriz IE.....	85
Tabla 7: Matriz de la gran estrategia.....	86
Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo	89
Tabla 9: Objetivos anuales, estrategias y políticas.....	91
Tabla 10: Balance general año 2012.....	105
Tabla 11: Estado de resultados año 2012.....	106
Tabla 12: Índices Financieros.....	107
Tabla 13: Inversiones	110
Tabla 14: Estado de Resultados Proyectado 5 años.....	112
Tabla 15: Tabla de inversiones.....	113
Tabla 16: Proyección de Ventas	114
Tabla 17: Balance General Proyectado.....	115
Tabla 18: Flujo de Efectivo Proyectado.....	115
Tabla 19: Personal World Wide Cargo.....	116
Tabla 20: Depreciaciones.....	117
Tabla 21: Balance Score Card.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Niveles Administrativos	4
Figura 2: Eficiencia y Eficacia	5
Figura 3: Las cinco estrategias competitivas genéricas.....	9
Figura 4: Modelo de cinco fuerzas de Porter.....	13
Figura 5: Elementos constitutivos de la ventaja competitiva.....	16
Figura 6: Esquema analítico de la formulación de estrategias	18
Figura 7: Logo corporativo World Wide Cargo.....	23
Figura 8: Organigrama institucional World Wide Cargo	27
Figura 9: Índice de desempleo	35
Figura 10: Producto Interno Bruto (PIB).....	37
Figura 11: Producto Interno Bruto de la industria de transporte, almacenamiento y comunicaciones (PIB)	38
Figura 12: Producto Interno Bruto (PIB), Petrolero, no Petrolero y otros elementos del PIB	39
Figura 13: Producto Interno Bruto (PIB) por sectores	40
Figura 14: Cuadro de Inflación	41
Figura 15: Tasas de interés	42
Figura 16: Balanza Comercial.....	43
Figura 17: Identificación de la industria de World Wide Cargo Logistics Cia. Ltda.	47
Figura 18: Modelo de cinco fuerzas de Porter	48

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

World Wide Cargo es una empresa que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, la empresa ha sido manejada por los directivos sin una perspectiva clara de crecimiento, lo cual ha generado fallas en las operaciones, problemas financieros, errores administrativos, procesos innecesarios, e incluso, pérdida de dinero y de clientes.

El siguiente plan estratégico está enfocado en el desarrollo de la empresa, la optimización de los procesos, el control financiero, el crecimiento comercial, el desarrollo del mercado, la generación de objetivos, estrategias y políticas, y la creación del rumbo que tiene que seguir la empresa para el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar el plan de mejoramiento de World Wide Cargo Logistics Cia. Ltda para lograr competir de mejor manera dentro del mercado de carga internacional y transporte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar conceptos y fundamentos de la planeación estratégica para poder aplicarlos en el siguiente proyecto de tesis.
- Investigar y analizar el entorno actual de la industria para identificar las oportunidades y amenazas del negocio.
- Realizar el análisis interno de la empresa para poder identificar las fortalezas y debilidades de la misma.

- Identificar las áreas de la empresa con procesos ineficientes.
- Realizar un plan de mejora en todas las áreas a intervenir.
- Evaluación de resultados.
- Conclusiones y recomendaciones.

2 . CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se prepara el enfoque teórico que se va a utilizar en el presente trabajo de titulación. Se ha analizado a varios autores para poder definir el enfoque correcto que se le quiere dar a la empresa para que realice sus operaciones.

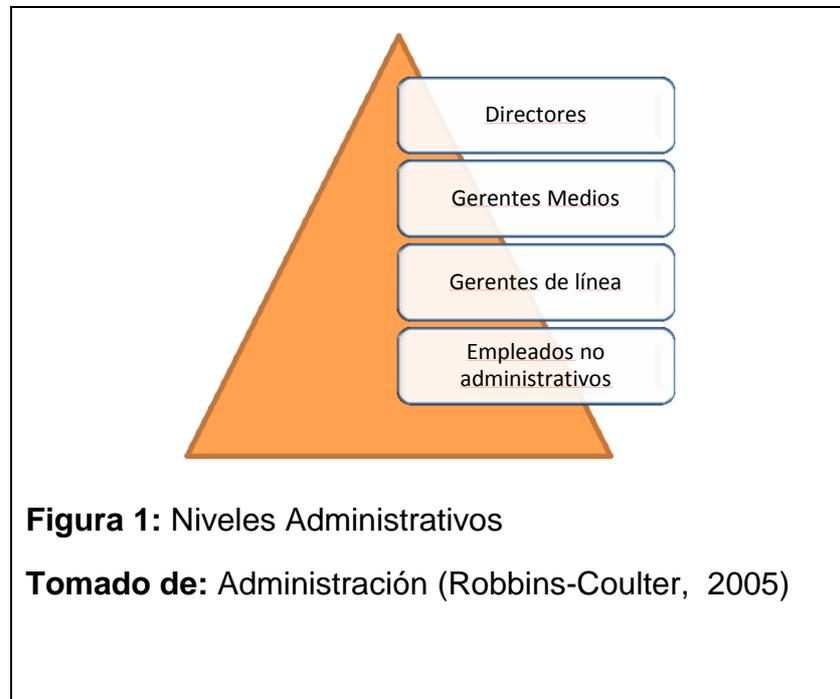
Para definir el marco teórico se tiene que tomar en cuenta las necesidades actuales de la organización, para de esta manera poder enfocar la investigación al desarrollo de la misma.

2.1 GERENTES Y DIRECTIVOS

“Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los de más a hacer su trabajo y conseguir logros. Esto quiere decir que coordinan el trabajo de un departamento o grupo o que supervisan a una sola persona.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 5).

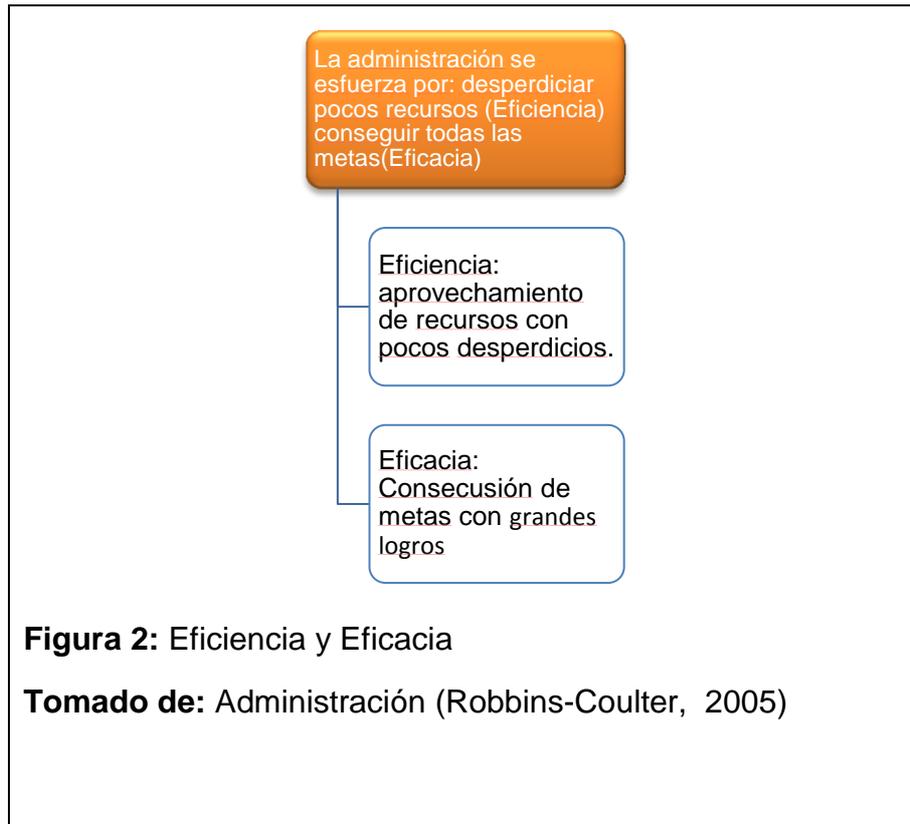
Los directivos son las personas que están a cargo de todas las decisiones que conciernen a la organización; ellos determinan las metas y los planes a seguir en todas las áreas, a la elección del gerente general y de los gerentes medios que se harán cargo de la empresa así como también del cumplimiento de los diferentes objetivos. Así también, son los encargados de evaluar el desempeño de las áreas y de tomar las decisiones más importantes de la empresa.

La figura 1 nos muestra una visión general de cómo se manejan la gran mayoría de las empresas para que la toma de decisiones importantes estén hechas por quienes tienen que hacerlo.



2.2 ADMINISTRACIÓN

La administración, dicho en pocas palabras, es lo que hacen los gerentes: coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás; sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere que las actividades de la empresa sean realizadas y culminadas la mejor manera. (ver figura 2) (Robbins y Coulter, 2005, p 7)



La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión, hacer provecho de los recursos escasos de la organización para beneficio de la organización. La eficiencia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Robbins y Coulter, 2005, p 7-8)

“La mala administración es resultado de la ineficacia y la ineficiencia, o de que la eficacia no se consigue mediante la eficiencia.” (Robbins y Coulter, 2005, p 8).

Un correcto manejo de procesos administrativos y operacionales es la vinculación correcta entre eficiencia y eficacia, optimizar costos, tiempos y procesos de trabajo es el arma básica para tener un correcto desarrollo y una ventaja competitiva sobre la competencia.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (Fred R David, 2008, p 5). Según esta visión, se abarca a la administración, las finanzas, el marketing, la producción u operación, las áreas de investigación y desarrollo, también a las áreas de sistemas informáticos, para lograr un buen manejo y la expansión de la organización.

El liderazgo estratégico, según Hill y Jones, está relacionado directamente con el proceso de elaboración de estrategias que se encargan de mejorar el desempeño de las empresas, incrementando el valor de la misma para sus trabajadores, propietarios y accionistas. Una correcta implementación de estrategias incrementa la rentabilidad y asegura el crecimiento de las utilidades; además, superar a los rivales y tener ventaja competitiva sobre ellos es la base de un buen liderazgo estratégico. (Hill y Jones, 2011, p 4). En otras palabras, las empresas que quieren superar a sus rivales tienen que obtener una visión clara de a dónde quieren llegar, se deben realizar estrategias enfocadas en la realidad de la empresa para poder alcanzar los objetivos, y conseguir que cada una de las áreas de la empresa sean eficientes y eficaces.

Para alcanzar un plan estratégico sólido se debe plantear la visión o el rumbo claro que la compañía quiere tomar para que todas las actividades comerciales que se realicen se desarrollen y se fortalezcan. "La visión estratégica expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro" (Thompson-Strickland-Gamble, 2008, p 20). Si la empresa llega a alcanzar una visión bien concebida, va a ser distinta y específica a esta organización. La visión estratégica tiene que ser gráfica, direccional, central, flexible, viable, deseable, y fácil de comunicar.

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación implica el desarrollo de la misión y la visión de la empresa, las cuales tienen que darnos un enfoque claro de qué es nuestro negocio y nos permiten plantear un futuro

deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento. Además, la formulación tiene que identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir (Fred, 2008, p 5).

“La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias” (Fred, 2008, p 6). Para que la implementación de la estrategia se realice efectivamente, tanto los gerentes como los empleados requieren disciplina, compromiso, y sacrificio; más que nada, los gerentes tienen que inspirar al personal para que estos estén motivados con el rumbo a seguir por la organización y para que se consigan los objetivos planteados.

“La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información” (Fred, 2008, p 6). Para que una estrategia se pueda evaluar se tiene que hacer un análisis de los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, también se tiene que medir el desempeño y realizar las acciones correctivas pertinentes si la estrategia tiene que ser corregida.

Estas tres acciones (formulación, implementación y evaluación) se tomarán en tres diferentes niveles jerárquicos: corporativo, divisional y funcional. La buena interacción de gerentes con personas operativas hará de la empresa un equipo competitivo.

Una administración estratégica bien fundada permite a la empresa anticiparse a los cambios del mercado, además de iniciar e influir en ellos, lo cual hace que la organización pueda ejercer su propio control sobre su destino; ofrece una visión de los problemas administrativos y operacionales; crea un espacio de comunicación del personal; fomenta una actitud favorable al cambio; da un

grado de formalidad y disciplina a la administración de la empresa. (Fred, 2008, p18)

2.4 LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.

Las estrategias de una empresa tienen que ser particularizadas en el giro de negocio de cada organización, que se ajusten a sus propias circunstancias y ambiente industrial; las estrategias de cada empresa no son las mismas a pesar de que dos compañías estén en el mismo negocio, ya que cada directivo tiene diferente manera de interpretar las variables y condiciones futuras del mercado y de la forma de cómo ajustarse a ellas. Sin embargo, a continuación se mencionan los 5 planteamientos de estrategias competitivas: (Thompson-Strickland-Gamble, 2008, p 134)

1. **Estrategia de costos bajos:** Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. **Estrategia de diferenciación amplia:** Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales, de forma que abarque un espectro amplio de compradores.
3. **Estrategia de mejores costos:** Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menos que los rivales.
4. **Estrategia centrada basada en costos bajos:** Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al lograr costos menores que ellos, y así poder atender a los miembros del nicho con un precio menor.
5. **Estrategia centrada basada en la diferenciación:** Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al ofrecer a los miembros del nicho atributos personalizados que satisfagan mejor sus gustos y requisitos que los productos de sus rivales. (Thompson-Strickland-Gamble, 2008, p 134)



Figura 3: Las cinco estrategias competitivas genéricas

Tomado de: Administración estratégica (Thompson-Strickland-Gamble, 2005)

Para el análisis situacional, diseño y elaboración del presente plan estratégico se realizará un análisis que se describe en los siguientes numerales:

2.5 MACROENTORNO

Los contextos macroeconómico, global, tecnológico, demográfico, social y político, también pueden modificar la estructura competitiva de una industria y tener un impacto directo sobre cualquiera o todas las fuerzas del Modelo de Porter. De esta manera, se altera la fortaleza relativa de esas fuerzas y el atractivo de una industria. (Hill-Jones, 2011, p 63-63)

2.5.1 Fuerzas Macroeconómicas

Según Hill y Jones, “Las cuatro fuerzas macroeconómicas más importantes son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, tipos de cambio y tasas inflacionarias o deflacionarias”. (Hill-Jones, 2011, p 64). Estas fuerzas afectan el bienestar económico de una organización y determinan si una empresa puede obtener el rendimiento adecuado

2.5.2 Fuerzas Tecnológicas

J. Schumpeter en su libro *Capitalism, Socialism and Democracy* (London: Macmillan, 1950) denominan a esta fuerza como “La tormenta perenne de destrucción creativa”. La tecnología, por su gran impacto dentro de una industria, puede volver obsoletos los productos o servicios ya existentes o generar nuevas posibilidades a dichos productos, lo que hace de esto tanto una amenaza como una oportunidad.

Los cambios tecnológicos pueden afectar las dimensiones de las barreras de entrada, así como también, la estructura de la industria. (Hill-Jones, 2011, p 66)

2.5.3 Fuerzas sociales

“Las fuerzas sociales se refieren a la forma en que el cambio de las costumbres sociales y valores afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macroeconómicas crea amenazas y oportunidades” (Hill-Jones, 2011, p 66). Las nuevas tendencias de vida de las personas crean una diferente posibilidad de necesidades que las empresas pueden optar por satisfacer para crear una mayor rentabilidad de sus negocios.

2.5.4 Fuerzas políticas y legales

Son resultado de los cambios de las leyes y regulaciones de un país, del desarrollo político y legal dentro de la sociedad. Estos cambios pueden restringir las operaciones de una organización o crear nuevos lineamientos para satisfacer una misma necesidad. El análisis que tienen que realizar los administradores en cuanto a la política del medio en el cual opera su empresa, tiene que identificar posibles riesgos en la industria y además detectar cuándo realizar cambios y de qué manera hacerlo.

2.6 MESOENTORNO

Para realizar el análisis del Mesoentorno se ha utilizado la metodología presentada por Charles W. Hill y Gareth R. Jones en su libro "Administración estratégica, un enfoque integral". Para realizar este análisis se debe comprender la industria en la cual interviene World Wide Cargo, las 5 fuerzas de Porter, análisis de grupos estratégicos y el análisis del ciclo de vida la industria.

2.6.1 Industria

Según Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, "Primero se tiene que examinar la estructura de una industria e identificar sus amenazas y oportunidades. Una industria hace referencia a un grupo de empresas que ofrecen productos sustitutos cercanos entre sí, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes" (Hill-Jones, 2011, p 40).

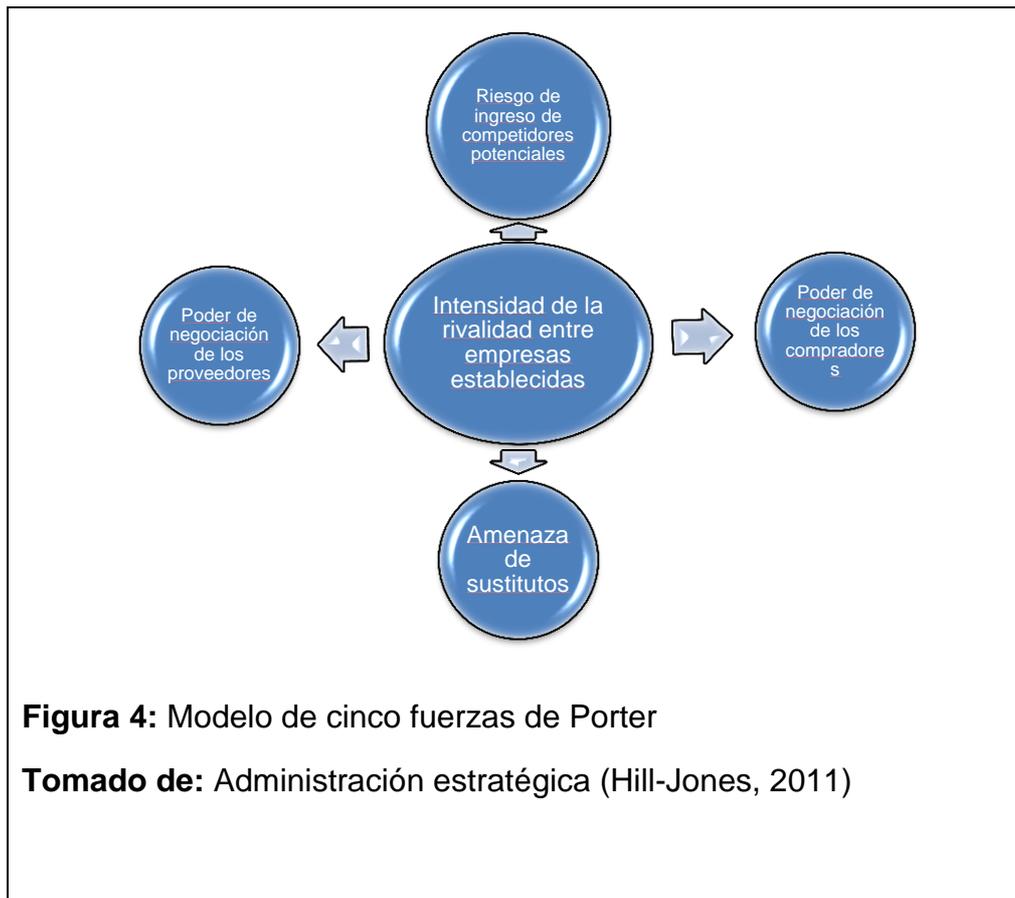
Las fronteras de la industria van a estar en constante cambio en base a las nuevas necesidades de los consumidores, las cuales se encuentran en constante evolución. El cambio tecnológico puede alterar las fronteras de la industria, creando a nuevos competidores y eliminando a los que no logren adaptarse a dichos cambios. Las herramientas que los directivos de una

empresa pueden usar para realizar un análisis global de la industria y el enfoque real de la empresa son:

2.6.2 Modelo de cinco fuerzas de Porter

Es una herramienta poderosa que ayuda a los directivos y administradores a tener un pensamiento estratégico, logra analizar las fuerzas competitivas en el entorno de la industria para identificar las amenazas y las oportunidades. El modelo mostrado en la figura 4 nos muestra las cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de la industria.

1. El riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado
2. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La cercanía de los sustitutos a los productos de una industria. (Hill-Jones, 2011, p 42)



Porter afirma que mientras una de estas fuerzas ejerza más poder, más limitada será la capacidad de incrementar sus precios y obtener mayores utilidades de las empresas. La tarea que enfrentan los administradores es reconocer cómo es que las cinco fuerzas dan origen a nuevas amenazas y oportunidades, y formular las respuestas estratégicas adecuadas. Además, para una empresa es posible, mediante la elección de una estrategia, alterar el poder de una o más de las cinco fuerzas a su favor. (Hill-Jones, 2011, p 42-43)

2.6.3 Grupos estratégicos dentro de las industrias

Las empresas, dentro de una industria, nunca usan el mismo modelo de negocio en términos de factores como los canales de distribución que usan, los segmentos de mercado que atienden, la calidad de sus productos, el liderazgo tecnológico, el servicio al cliente, la política de fijación de precios, la política de

publicidad y las promociones; sin embargo, hay grupos de empresas que utilizan un modelo similar de negocios, pero diferentes del modelo de negocios que siguen las de otros grupos. Estos diferentes grupos de empresas se conocen como grupos estratégicos.

En un grupo estratégico, los clientes tienden a considerar los productos o servicios de tales empresas como sustitutos directos de cada uno; por consiguiente, los competidores más cercanos de una empresa serán los que forman parte de su grupo estratégico, no los de otros grupos estratégicos en la industria. La amenaza más inmediata para la rentabilidad de una empresa proviene de los rivales dentro de su grupo estratégico.

Es trabajo de los administradores y de los directivos, después de analizar la industria, poder determinar qué grupo estratégico tiene las fuerzas competitivas más débiles y dónde se va a obtener mayor rentabilidad. Al percibir una oportunidad, ellos pueden contemplar la posibilidad de cambiar sus modelos de negocio y moverse para competir en ese grupo estratégico. (Hill-Jones, 2011, p 54-55-56)

2.6.4 Análisis del ciclo de vida de la industria

Los cambios que tiene lugar en una industria en el tiempo es un determinante de la fortaleza de las fuerzas competitivas. Las similitudes y diferencias entre las empresas en una industria suelen volverse más pronunciadas con el paso del tiempo y la estructura de su grupo estratégico cambia con frecuencia. A medida que la industria evoluciona, evolucionan con ella las fortalezas y la naturaleza de cada una de las fuerzas competitivas, en especial el riesgo de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre las empresas existentes. Los directivos tienen que anticiparse a los cambios de la industria y cómo cambiará la fortaleza de las fuerzas competitivas a medida que el entorno industrial evoluciona y formular estrategias que aprovechen las oportunidades en cuanto surjan y contrarrestar las amenazas emergente. (Hill-Jones, 2011, p 59)

2.7 MICROENTORNO

Para tener un análisis interno claro de la empresa tenemos que observar las competencias distintivas de nuestra empresa, la ventaja competitiva sobre nuestros rivales y la rentabilidad de nuestro negocio.

2.7.1 Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad

“La ventaja competitiva genera una rentabilidad superior” (Hill-Jones, 2011, p 77). La rentabilidad de las empresas depende de tres factores básicos: Los costos de generar un producto o servicio, el valor que los clientes asignan a los productos y el precio que una empresa fija por sus productos.

Las empresas que ofrecen una mayor utilidad a sus clientes por la utilización de los productos o de los servicios pueden incrementar los precios para reflejar su utilidad, o mantenerlos bajos para que los clientes compren su producto, y así aumentar las ventas.

D. Besanko, D. Dranove y M. Shanley en su libro, “Economics of Strategy”(New York: Wiley, 1996), afirman que el precio que las empresas establecen por sus productos o servicios suelen ser más bajos que el valor utilitario que el cliente les asigna. Esto se debe a que el cliente obtiene parte de tal utilidad en forma de lo que los economistas llaman excedente del consumidor.

“Los administradores deben comprender las relaciones dinámicas entre utilidad del producto, fijación de precios, demanda y costos, y tomar decisiones con base en esto para maximizar su ventaja competitiva y rentabilidad.” (Hill-Jones, 2011, p 79). En otras palabras, los administradores tienen que entender bien la demanda del producto o servicio de la empresa y su estructura de costos en diferentes niveles de producción si van a tomar decisiones que maximicen la rentabilidad. (Hill-Jones, 2011, p 80).

2.7.2 La Cadena de Valor

Todas las áreas donde funciona una empresa, tales como producción, marketing, desarrollo de productos, servicios, sistemas de información, administración de materiales y recursos humanos; constituyen un factor para reducir la estructura de costos e incrementar la utilidad percibida de los productos por medio de la diferenciación. El término “cadena de valor” se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Hill-Jones, 2011, p 81)

2.7.3 Los elementos constitutivos de la ventaja competitiva

La eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente son los factores clave para que una empresa mantenga y desarrolle una ventaja competitiva por sobre los competidores, como muestra la figura 5.

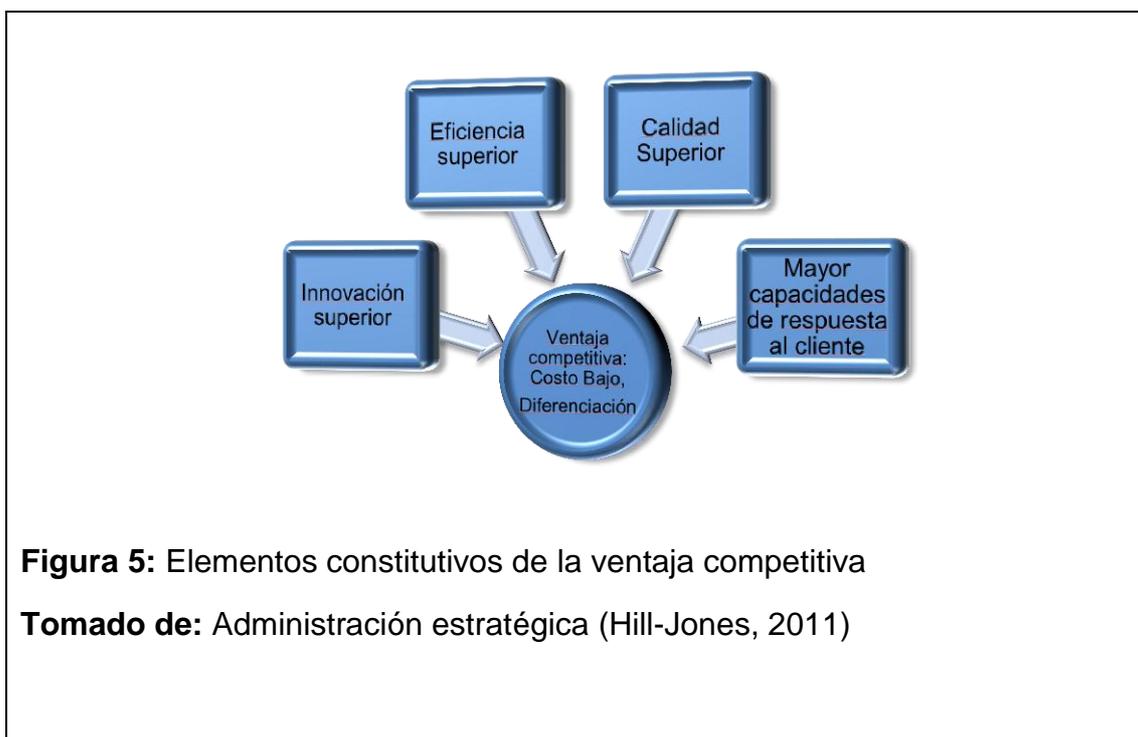


Figura 5: Elementos constitutivos de la ventaja competitiva

Tomado de: Administración estratégica (Hill-Jones, 2011)

La eficiencia puede ser calculada por la cantidad de insumos que se necesitan para producir un producto, mientras más eficiente es una empresa, menores insumos requiere para la producción de sus productos. (Hill-Jones, 2011, p 86)

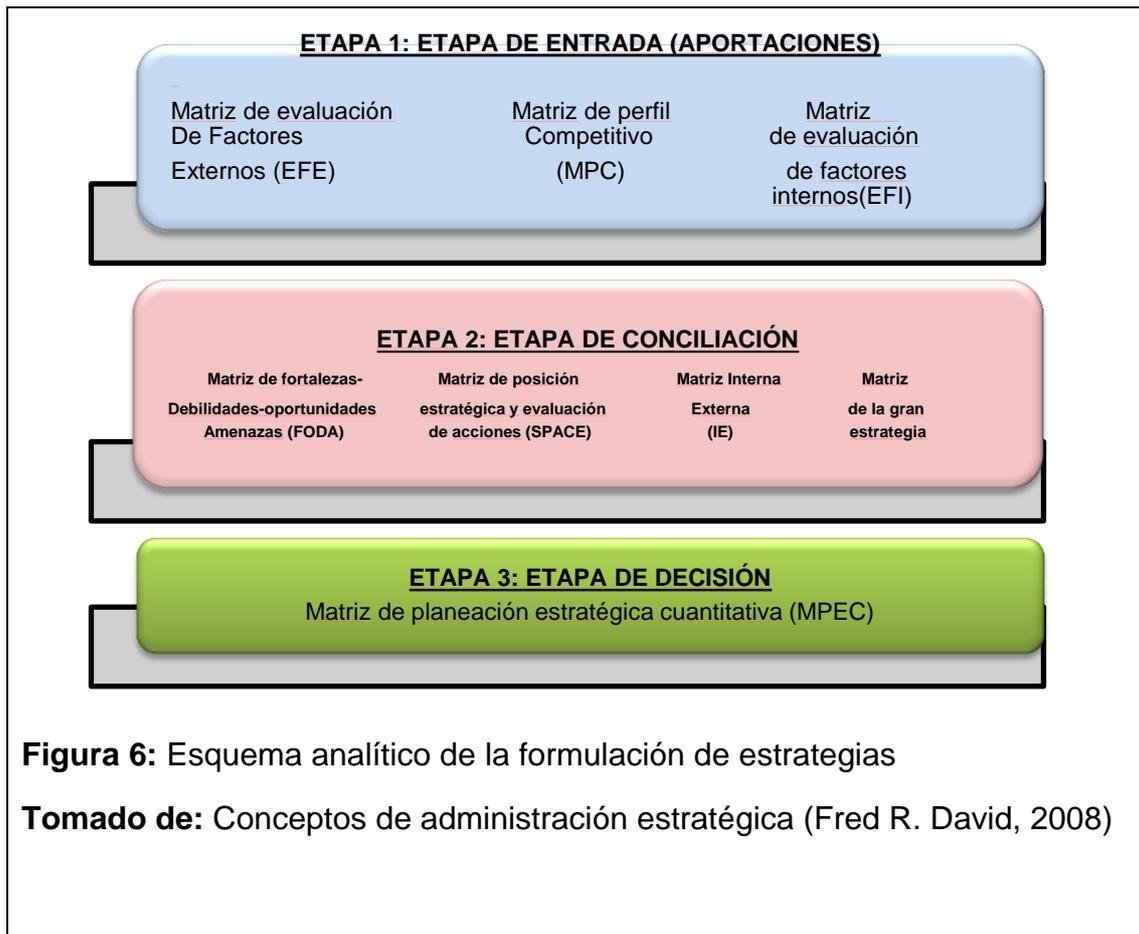
La calidad de los productos se pueden observar en el desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño, y cómo hacen que el cliente perciba mayor utilidad de los productos en comparación con los de la competencia. (Hill-Jones, 2011, p 86)

La innovación hace referencia a la creación de productos nuevos para el mundo o con atributos superiores a los ya existentes, y también a la creación de nuevos procesos para elaborar un producto y llevarlo a los clientes. La innovación puede dar a la empresa algo único que los clientes perciben como útil y de esta manera fijar precios más altos o reducir costos unitarios mucho más que los de la competencia. (Hill-Jones, 2011, p 88)

La capacidad de respuesta al cliente se basa en cómo una empresa puede hacer un mejor trabajo que sus competidores para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. Estos, entonces, atribuirán más utilidad a sus productos, lo cual creará una diferenciación basada en la ventaja competitiva. (Hill-Jones, 2011, p 89)

2.8 ANÁLISIS INDUSTRIAL

Esquema analítico de la formulación de estrategias:



2.8.1 Etapa de entrada

Hay 3 matrices en la etapa de entrada en proceso de formulación de estrategias: EFE, EFI y MPC. Estas matrices dan los datos básicos de entrada para la etapa de conciliación y decisión, estas herramientas tienen que ayudar a tomar decisiones pequeñas con respecto a la importancia de los factores externos e internos, lo que permite a los estrategas evaluar de mejor manera la eficacia de las estrategias alternativas. La base de la calificación de estas matrices es determinada por el buen juicio y la percepción del estratega generador de las matrices. (Fred, 2008, p 220).

2.8.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

“Esta matriz permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (Fred, 2008, p 110). Con esta matriz se intenta controlar que la empresa aproveche eficazmente las oportunidades existentes y que se minimicen los efectos de las amenazas externas.

2.8.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz tiene la misma base de la matriz EFE, con la diferencia que los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. Con esta se puede comparar la empresa con empresas rivales, principalmente se analiza la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra (Fred, 2008, p 110).

2.8.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta matriz evalúa las fortalezas y debilidades en dentro de las áreas funcionales de una empresa, y también da una base para identificar y sopesar las relaciones entre ellas. Esta matriz da una visión clara de si una empresa tiene una posición interna fuerte o débil. (Fred, 2008, p 158).

2.8.2 Etapa de conciliación

Esta etapa se refiere a la conciliación de una estrategia entre sus recursos internos y las habilidades, oportunidades y riesgos generados por los factores externos. Para esto se pueden utilizar 3 técnicas: La matriz FODA, la matriz SPACE y la matriz de la gran estrategia. Este período se basa en la información de la fase de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. (Fred, 2008, p 220).

2.8.2.1 Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)

Esta herramienta genera cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-amenazas), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). La conciliación de los factores externos e internos requiere de un buen juicio, pero la correcta realización de esta matriz nos ayudará a tomar decisiones claras y correctas frente a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. (Fred, 2008, p 221).

2.8.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

Esta matriz tiene como objetivo determinar el alcance de las estrategias, es decir, si las estrategias son agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Esto puede ayudar a establecer el uso correcto de las estrategias en cualquier variación del mercado, o en cualquier situación con respecto a los competidores o sustitutos. (Fred, 2008, p 225).

2.8.2.3 Matriz de la gran estrategia

Esta matriz se basa principalmente en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Además, consiste en cuatro cuadrantes: en el cuadrante 1 se deben colocar las empresas con una excelente posición estratégica, las cuales se basan en el desarrollo de productos y en penetración y desarrollo de mercados; es decir, empresas con muchos recursos. (Fred, 2008, p 237).

En el cuadrante 2 se encuentran empresas que tienen que evaluar su actual enfoque del mercado, que no pueden competir con eficacia, por lo que se tienen que basar en una estrategia intensiva. (Fred, 2008, p 238).

Las organizaciones del cuadrante 3 se encuentran en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Son empresas que necesitan cambios drásticos, reducción de costos y, en casos extremos, desinversión o liquidación. (Fred, 2008, p 238).

En el cuarto cuadrante se encuentran las organizaciones con posición competitiva fuerte pero están en una industria de lento crecimiento. Se pueden enfocar en programas de diversificación o buscar empresas conjuntas. (Fred, 2008, p 238).

2.8.3 La etapa de decisión

En esta etapa se debe evaluar todas las estrategias consideradas por la organización para saber cuál es la alternativa más viable para actuar, y también priorizar una alternativa de las demás.

2.8.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta matriz indica objetivamente qué estrategias o alternativas son las mejores. Se utilizan todas las tácticas de la etapa de entrada y conciliación para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas.

3. CAPÍTULO III: PERFIL DE WORLD WIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA.

3.1 HISTORIA DE WORLD WIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA.

World Wide Cargo Logistics Cia. Ltda. (WWC) es una empresa multinacional de transporte y de logística de mercancías fundada en septiembre del 2000, (Ver anexo 1), es parte de un conglomerado de empresas locales especializadas en exportaciones e importaciones. (Ver anexo 2). World Wide Cargo ha centrado su negocio en el cumplimiento de todos los requerimientos de los clientes, en darles un servicio único y personalizado. En el anexo 7 se puede observar todos los servicios que presta World Wide Cargo

World Wide tiene 13 años de experiencia, cuenta con oficinas propias en Nueva York y Miami (EEUU), Quito (Ecuador), Medellín (Colombia), Bogotá (Colombia), además de representantes directos en Costa Rica, Perú y Chile.

Esta empresa ha crecido constantemente a lo largo de su trayectoria por ofrecer un servicio diferenciado a su competencia; ha creado una cartera de clientes fieles que han sido parte del negocio de la empresa por muchos años.

La organización cuenta con antiguas y excelentes relaciones comerciales con aerolíneas, navieras y compañías de camiones, lo que permite ofrecer tarifas más competitivas.

World Wide se constituyó en Miami en el año 2002 con el fin de poder dar un servicio completo de carga a sus clientes. El 90% de la carga que exporta la empresa se dirige a Estados Unidos, por lo que era necesario ofrecer un servicio de estas características y tener control de la carga de los clientes hasta poder entregar su producto directamente. El negocio de World Wide se centró

en el mercado estadounidense, en el desarrollo de canales de información efectivos y en la evolución constante del servicio que ofrece la empresa.

En el anexo 8 se encuentran todos los productos que la empresa transporta habitualmente.

3.1.1 Logo de la empresa



El logo de la empresa fue desarrollado por los socios fundadores de World Wide Cargo. Lo que intentaban alcanzar con el logo, era brindar al cliente una idea del alcance mundial que tiene la empresa. Querían ofrecer una caracterización del servicio integral que ofrece World Wide Cargo sin dejar de lado una tipografía sobria y seria, que es la manera en la que esta compañía intenta hacer sus negocios.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

World Wide Cargo tiene una estructura organizacional funcional en la cual se ha intentado que cada cargo se concentre exclusivamente en su función y se especialice en ella de la mejor manera. La empresa tiene departamentos especializados en todas las áreas: coordinación de exportaciones e

importaciones, operaciones, contabilidad y finanzas, sistemas, departamento comercial, departamento administrativo, gerencias y presidencia. Cada departamento tiene un líder que se encarga que las actividades de dicha área se realicen de manera eficaz y efectiva.

En el anexo 6 se observa el pago de obligaciones patronales emitido por World Wide Cargo

3.2.1 Directivos

- **Presidente World Wide Cargo Quito**

Nombre: Fausto Utreras

Perfil: Tiene 25 años en el negocio, es el socio fundador de World Wide Cargo con el 50% de las participaciones de la empresa.

Funciones: Lidera la empresa, realiza negociaciones, controla el desempeño de todos los departamentos, lleva el control financiero. Él es el representante legal de World Wide Cargo así como también su Gerente General.

- **Presidente World Wide Cargo Miami**

Nombre: Pedro Utreras

Perfil: 15 años en el negocio, es socio fundador de World Wide Cargo con el 50% de las participaciones de la empresa.

Funciones: Se encarga de la comercialización y venta, cobro a los clientes finales en Miami, identificación de posibles nuevos clientes y de nuevos mercados.

- **Vicepresidente**

Nombre: Esmeralda Castillo

Perfil: Analista financiera, trabajó como analista financiera en la finca de rosas Highland Profarms, 10 años de experiencia en agenciamiento de carga.

Funciones: Realiza el plan de cobro a los clientes, analiza el tiempo máximo de crédito que la empresa puede otorgar a cada cliente, negocia crédito de pago con las aerolíneas.

3.2.2 Gerencias

- **Gerencia Administrativa**

Nombre: Ivonne Vargas

Perfil: Conocimientos de contabilidad, 15 años de experiencia en agenciamiento de carga.

Funciones: Contratación de personal, control de suministros, manejo de caja chica, pago a proveedores, creación del plan de incentivos al personal

- **Gerencia de Operaciones**

Nombre: Giovanni Utreras

Perfil: 7 años en el negocio, buena relación con fincas, conocimiento de programas informáticos de estado como el Ecuapass, conocimiento del manejo operativo y documentación de cualquier tipo de carga de exportación o importación.

Funciones: Control de procesos en el área operativa, control de guías certificadas, control de impuestos de los clientes, relación con ministerios, emisión de certificados de origen.

- **Gerencia de Sistemas**

Nombre: Marcelo Ramos

Perfil: Ingeniero en sistemas de la Universidad Politécnica del Ecuador, 6 años de experiencia en desarrollo de sistemas para agencias de carga, conocimiento de 4 lenguajes de programación.

Funciones: Desarrollo de los sistemas para la empresa, manejo de redes, mantenimiento de equipos, soporte a usuarios.

- **Gerencia Financiera**

Nombre: Fabián Nuñez

Perfil: Ingeniero comercial con especialización en finanzas, de la Universidad Católica de Ecuador, experiencia de 7 años en control financiero de empresas multinacionales.

Funciones: Análisis de gastos, manejo de indicadores financieros, control contable de la empresa, manejo de proyecciones económicas, control de flujo de efectivo.

3.2.3 Supervisores

- **Supervisor de exportaciones**

Nombre: Nelson Chicaiza

Perfil: 15 años de experiencia en manejo de carga y documentación, conocimientos avanzados de Excel.

Funciones: Manipuleo de la carga, control del pesaje, etiquetaje y entrega a la misma, documentación de la carga.

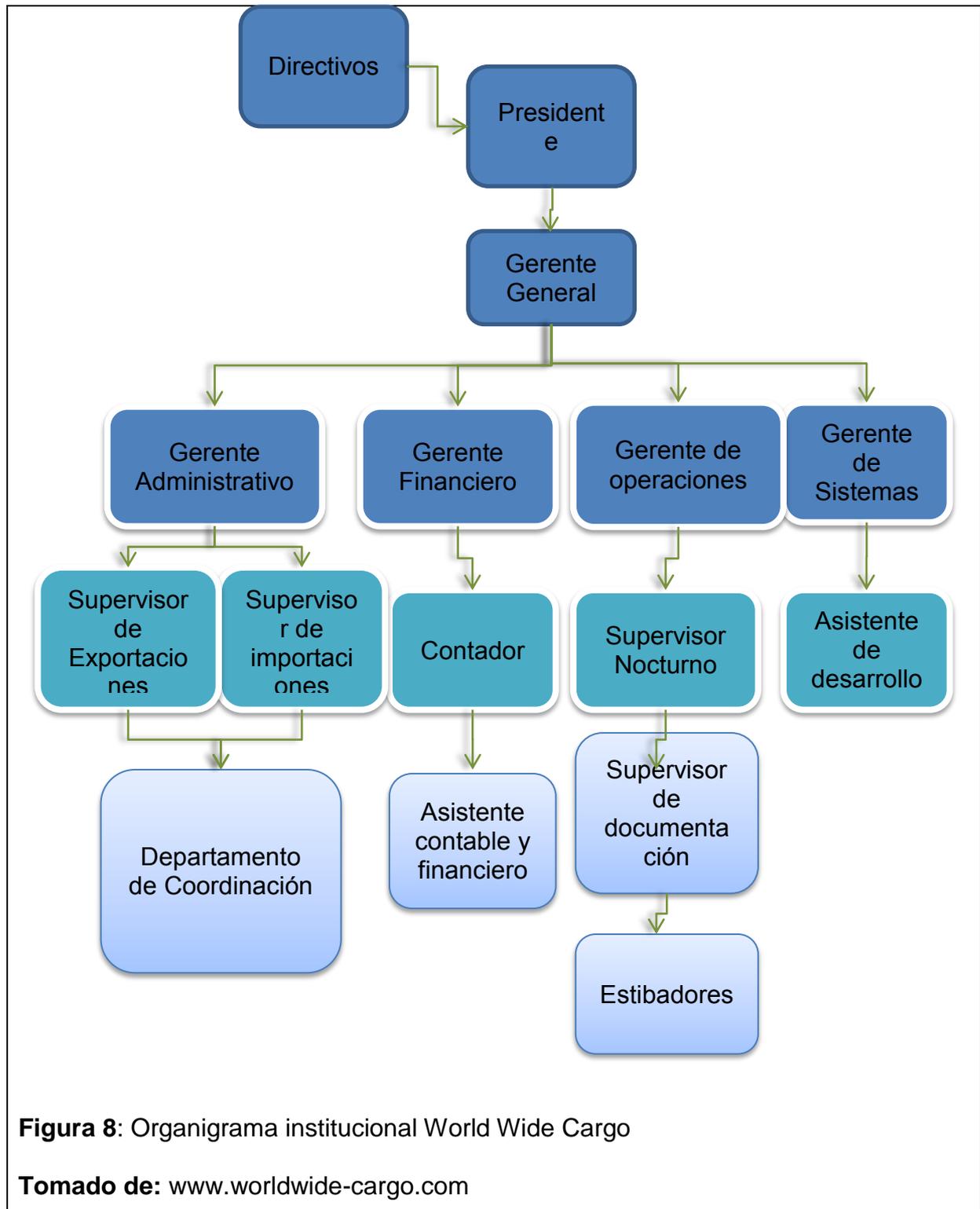
- **Supervisor de Importaciones**

Nombre: Joselo Chicaiza

Perfil: 8 años de experiencia en importaciones, conocimiento de aduana, relación con navieras, relación con agentes aduaneros.

Funciones: Control de importaciones, documentación de la carga, control en nacionalización, pago de impuestos de las importaciones.

3.3 ORGANIGRAMA



3.4 ENFOQUE DEL NEGOCIO DE WORLD WIDE CARGO

De acuerdo a la Corporación de Promoción de Exportaciones del Ecuador (CORPEI, 2012), el Ecuador está considerado como el primer exportador de rosas y el tercero de flores a nivel mundial. La calidad de la rosa ecuatoriana es considerada superior a su principal competidor, Colombia.

Hay aproximadamente 800 compañías de flores en Ecuador entre fincas y comercializadoras, las cuales son los potenciales clientes de World Wide Cargo.

Según datos del Banco Central del Ecuador, Estados Unidos es el principal socio comercial en el mercado de flores frescas ecuatorianas, con un total del 72% de todas las exportaciones de flores. El sector de flores del país tuvo un crecimiento de 60 millones de dólares en 1994 a 600 millones en los últimos años. Desde el año 2005 el sector florícola ha crecido un 12% anual.

Datos de la Federación Ecuatoriana de Exportadores nos dicen que el 90% de la producción total de flores es para exportación y solamente el 10% es para mercado local.

3.5 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La empresa enfoca su negocio a importadores y exportadores de cualquier tipo de carga legal permitida para su transporte. Al ser un servicio con un costo elevado, el negocio se centra a empresarios, hacendados o a cualquier persona de una clase social media-alta o alta.

Es un mercado en el cuál cualquier cambio en el precio o innovación del servicio pueden marcar una ventaja competitiva importante frente a los rivales, por lo que los clientes siempre se han acostumbrado a tener una posición de negociación fuerte y a llevar el control de las negociaciones.

World Wide ha centrado su negocio en la exportación de flores, ya que gracias a la excelente calidad de las Rosas ecuatorianas, hay una demanda muy grande de ese producto en países como Estados Unidos, Ámsterdam y Rusia.

90% de los productos que exporta World Wide Cargo son flores, el otro 10% se divide en pescado, medicinas y aditivos de combustible.

4. Capítulo IV: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 ELABORACIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La filosofía institucional hace referencia a la ideología que tiene la organización frente al negocio del que forma parte. Es importante que una empresa tenga una filosofía institucional clara para demostrar a los grupos de interés la posición de la misma frente a la sociedad, además de sus principios éticos, morales, sociales, culturales y económicos que emplea para su trabajo y desarrollo.

Para esto tenemos que definir la misión, visión y valores corporativos para la empresa.

4.1.1 Declaración de la misión y de la visión

Es el primer paso de una planeación estratégica es la declaración de la visión, la cual da una pauta clara de a dónde quiere llegar la empresa en su mercado actual o en que se quiere convertir. (Fred, 2008, p 11).

Tomando en cuenta esto, podemos analizar la visión actual de la empresa.

4.1.1.1 Visión actual

“Ser una de las empresas líder en el sector para el 2015, inspirando confianza y credibilidad a los clientes por la calidad de nuestros servicios; en continuo desarrollo, flexible a los cambios, con alta rentabilidad y permanente preocupación en lograr la satisfacción laboral de su personal.”

4.1.1.2 Análisis

La actual visión tiene grandes deficiencias en el tiempo plazo que tiene y también en los objetivos planteados, no inspira nada en las personas que

forman parte de la organización; no está enfocada a que todas las personas de la organización se comprometan en ella. De cierta manera, esta visión fue hecha para tener una buena imagen en la organización, mas no para que inspire el trabajo y muestre la esencia del servicio que se ofrece. La actual visión carece de positivismo, está demasiado enfocada a los logros económicos de la empresa y no a lo que se quiere llegar a ofrecer a los clientes.

“Ser una de las empresas líder en el sector para el 2015”, esta frase ofrece una mirada retadora a la visión, pero no es realista en un corto plazo como se propone, es mejor ofrecer un crecimiento en el servicio, una mejora constante y si no se logra ser la empresa líder del mercado, ser una de las mejores en cuanto a servicio de calidad.

Por lo analizado se propone la siguiente visión:

4.1.1.3 Visión propuesta

“Para el año 2018, convertirnos en la mejor opción del mercado de carga internacional tanto en exportaciones como en importaciones, construyendo junto con los clientes un servicio único y adaptable a sus necesidades. Mantener un constante proceso de mejora para continuar siendo la mejor opción y crear el mayor valor por el dinero que los clientes están dispuestos a invertir en nosotros”

4.1.1.4 Misión Actual

“Proveer servicios de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes. Lo hacemos con ética, excelencia y trabajo en equipo. Nuestra compañía provee a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, generar riqueza a nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad. Manteniendo una cultura de ventas y la filosofía de que el cliente es lo primero.”

4.1.1.5 Análisis

La misión actual no tiene un alcance claro de lo que es la organización ni cómo se maneja; sin embargo, se puede observar en la misión bajo qué parámetros se rige y cómo lo hace. Se puede ver lo que la empresa pretende cumplir con su entorno o sistema social, lo que piensa hacer y para quién lo va a hacer.

Por estos motivos se intenta plantear una misión que abarque todos los grupos de interés de la empresa y también que deje muy claro cuál es el negocio específico de la misma.

4.1.1.5 Misión Propuesta

“Proveer servicios de logística de carga internacional de calidad a todos los exportadores e importadores del país, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes. Lo hacemos con ética, excelencia y trabajo en equipo. Nuestra compañía provee a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, generar riqueza a nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad. Manteniendo una cultura de ventas y la filosofía de que el cliente es lo primero.”

4.1.2 Valores Corporativos

World Wide Cargo carece de valores corporativos planteados para su trabajo y su correcta operación; la propuesta de valores para el mejor cumplimiento y dirección de World Wide Cargo son los siguientes:

- **Somos responsables:** Actuar siempre pensando en las necesidades reales de los clientes, ofrecer siempre lo que podemos cumplir.
- **Somos honestos:** Actuar de manera recta, acatando las leyes, normas y valores de la empresa. Siempre hacer uso correcto de los recursos, y siempre comunicar el accionar de la empresa.
- **Sentimos respeto:** Tener respeto por el medio ambiente y por cada colaborador que sea parte de la empresa.

- **Sentimos confianza:** Disfrutar del trabajo en equipo y crear confianza a través de relaciones claras y abiertas.
- **Tenemos vocación de servicio:** Disfrutar de lo que hace la empresa y siempre enfocarse en los clientes y colaboradores de forma oportuna amable y efectiva.

4.1.3 Objetivos estratégicos propuestos.

La empresa nunca ha contado con objetivos estratégicos, por lo que se proponen los siguientes:

Tabla 1: Objetivos estratégicos de World Wide Cargo Cia. Ltda.

Crear Sistemas de información que permitan captar 20% más clientes que la competencia.
Optimizar los tiempos de operación y de documentación de la carga.
Captar clientes del mercado europeo.
Tener una liquidez de 2 USD por cada dólar necesario para la operación.
Tener un crecimiento en volumen de carga de mínimo 40.000 kg más cada año.
Utilizar el 95% de la capacidad de la infraestructura de World Wide.
Ser solventes, tener utilidades positivas y crecientes, no tener una deuda mayor al 10% del total de activos.
Reducir costo de operación al 80%
Captación anual de 20.000 kg de carga del mercado Europeo.
Elevar la utilidad de los dueños de la empresa en un 10% anual.

Unificar los procesos de operación de la empresa en todas sus sucursales a nivel mundial.

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

4.2.1 Macroentorno

4.2.1.1 Fuerzas políticas y legales

El Ecuador está pasando por un momento de estabilidad política. Siempre ha sido un país de gran inestabilidad donde en la última década ningún presidente ha logrado terminar su periodo presidencial. El actual presidente está electo para su segundo periodo, lo que puede significar que los proyectos de crecimiento económico y de expansión de la economía se mantendrán por otros cuatro años más.

La unidad de Análisis Económico Ekos revela lo siguiente:

“Este gobierno se ha caracterizado por implementar una política expansiva de gasto público desde el 2007, esta política si bien ha generado crecimiento económico y recuperación del ingreso per cápita, no ha sido efectiva para disminuir los niveles de desempleo que se han mantenido entre 7% y el 8%, más bien empujó a la demanda interna de tal forma, que se incrementó el consumo de productos importados, lo que afecta a la balanza comercial y a la cuenta corriente que cada año son más negativas.”

A pesar de que estos dos argumentos contienen dos criterios diferentes, a continuación se analiza la realidad política del Ecuador.

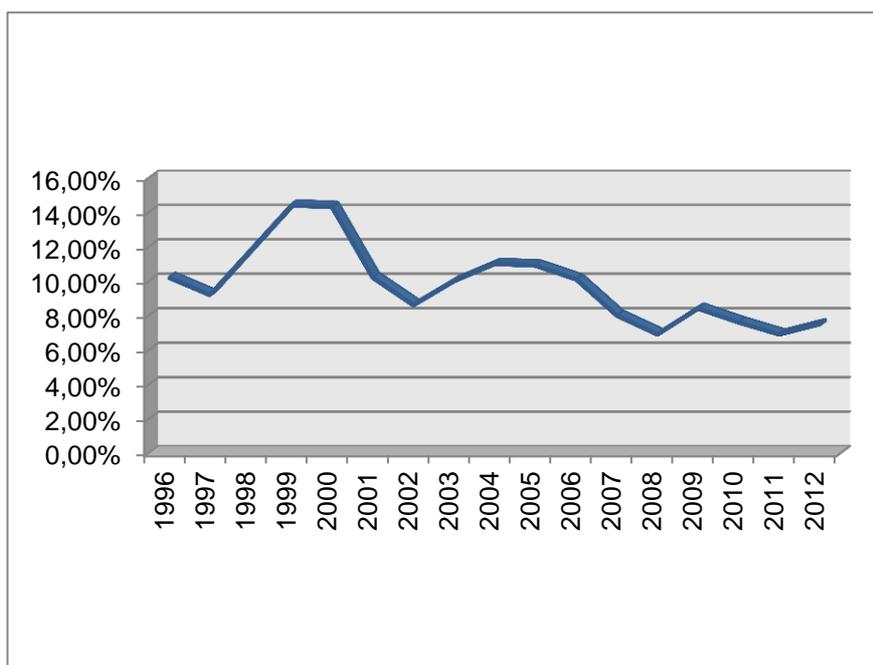


Figura 9: Índice de desempleo

Tomado de: <http://www.ekosnegocios.com>

Como podemos ver en este cuadro presentado por el FMI, el nivel de desempleo del Ecuador se ha mantenido bastante estable desde 2007 sin mostrar variaciones importantes. En el año 2009 el nivel de desempleo del Ecuador aumentó a un 8.40%, la recesión económica que vivió Estados Unidos tuvo una influencia directa sobre Ecuador en este aspecto.

Por otro lado hay analistas políticos y económicos como la economista de origen indio Jayati Ghosh que afirman que el Ecuador es un país estable y que las reformas a los contratos petroleros hechas por este gobierno son dignas de aplaudirse.

Este negocio está directamente relacionado con el ATPDEA, con sus siglas en inglés para "*Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act*", que es la ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de la droga. Esta preferencia fue renovada el 12 de octubre de 2011, con una vigencia hasta julio de 2013, lo que significa que hasta esta fecha el Ecuador va a poder exportar

flores, que es el producto estrella y la base del negocio de World Wide Cargo, con una preferencia arancelaria importante.

Sin el ATPDEA las rosas ecuatorianas tienen un incremento de sus impuestos del 6.8% de aranceles al ingreso a Estados Unidos sobre el valor de su factura comercial, el resto de flores tienen una repercusión del 3.4%, a excepción de la *Gypsophila* que ve un incremento del 3.2%; las únicas flores que siguen exentas de impuestos son el foliage y las flores tropicales. Desde febrero de 2011 hasta agosto de 2011, que fue el tiempo que el Ecuador no tuvo ningún tipo de preferencia arancelaria, los clientes intentaron mantener su volumen de envío a pesar del incremento en sus costos de exportación, lo hicieron con el fin de que su negocio no se vea afectado. Gracias a que la renovación de la ATPDEA fue retroactiva, los clientes tuvieron un gran beneficio económico al recuperar dinero que consideraron gastado. En el mes de Junio del año 2013 el Ecuador decidió terminar unilateralmente con este acuerdo comercial debido a diferencias políticas con Estados Unidos. El Ecuador ha incrementado sus exportaciones principalmente de flores durante los últimos 20 años que ha sacado provecho de esta preferencia arancelaria, lamentablemente el panorama para los exportadores se ve afectado ya que se presume que los importadores estadounidenses van a ser sobre quienes recaiga este impuesto, lo que va a llevar que el Ecuador, al no tener otro tipo de acuerdos comerciales con Estados Unidos, sea menos competitivo, por lo que la calidad superior de las flores ecuatorianas ya no va a ser un factor determinante para que siga siendo adquirida a pesar de su costo superior. Esto llevaría a que las exportaciones del Ecuador disminuirían, por extensión que el negocio de las aerolíneas, agencias de carga, comercializadoras de flores y florícolas se verían afectadas por este desacuerdo comercial.

4.2.1.2 Fuerzas Macroeconómicas:

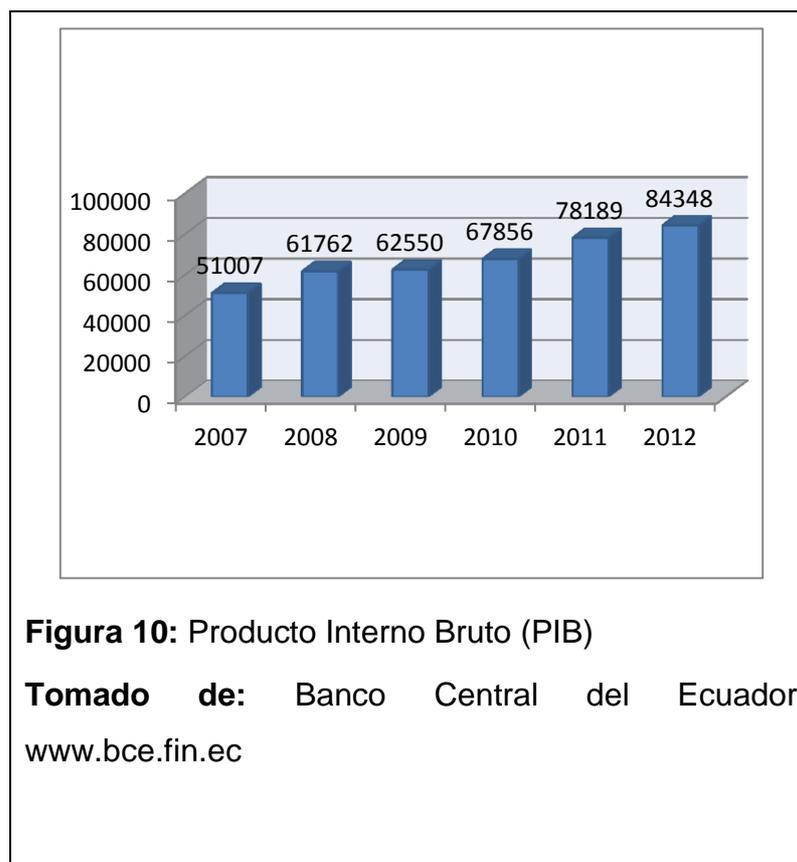
The Business Times Singapur, que es una revista especializada en cifras económicas, dice que el Ecuador se encuentra en tercer lugar, después de Colombia y Perú, en crecimiento económico de Latinoamérica, el incremento

de este país es inclusive mayor a Brasil, que es conocido como el gigante sudamericano.

Las cifras publicadas por esta revista nos muestra que el Ecuador desde el año 2000 ha experimentado un crecimiento económico del 5.5% en comparación al 4% que ha experimentado Brasil, lo que puede generar que el Ecuador tenga el potencial de convertirse en un participante clave para la economía de la región.

4.2.1.2.1 Análisis del PIB del Ecuador

El Banco Central del Ecuador nos muestra en cifras que el producto interno bruto ha estado en constante crecimiento, podemos apreciar que el crecimiento del PIB en el periodo 2007-2012 es del 4.20% podemos ver en el siguiente cuadro:



El siguiente cuadro nos muestra como ha crecido el PIB de la industria de transporte, almacenamiento y comunicaciones; en la cual se encuentra World Wide Cargo.

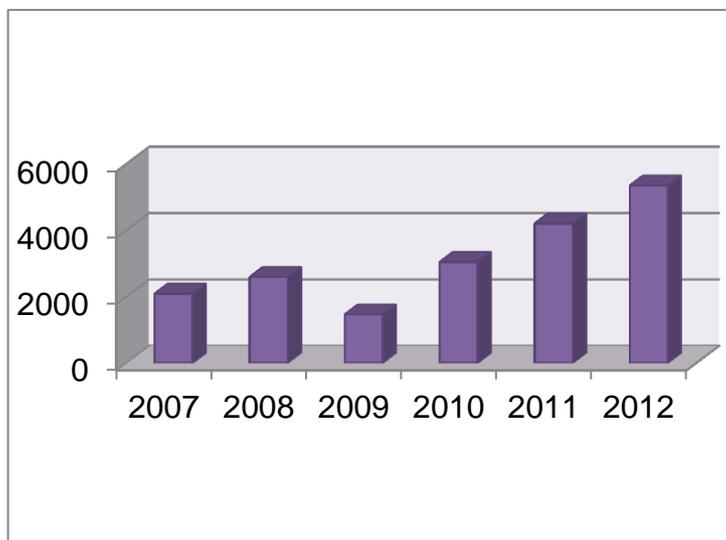
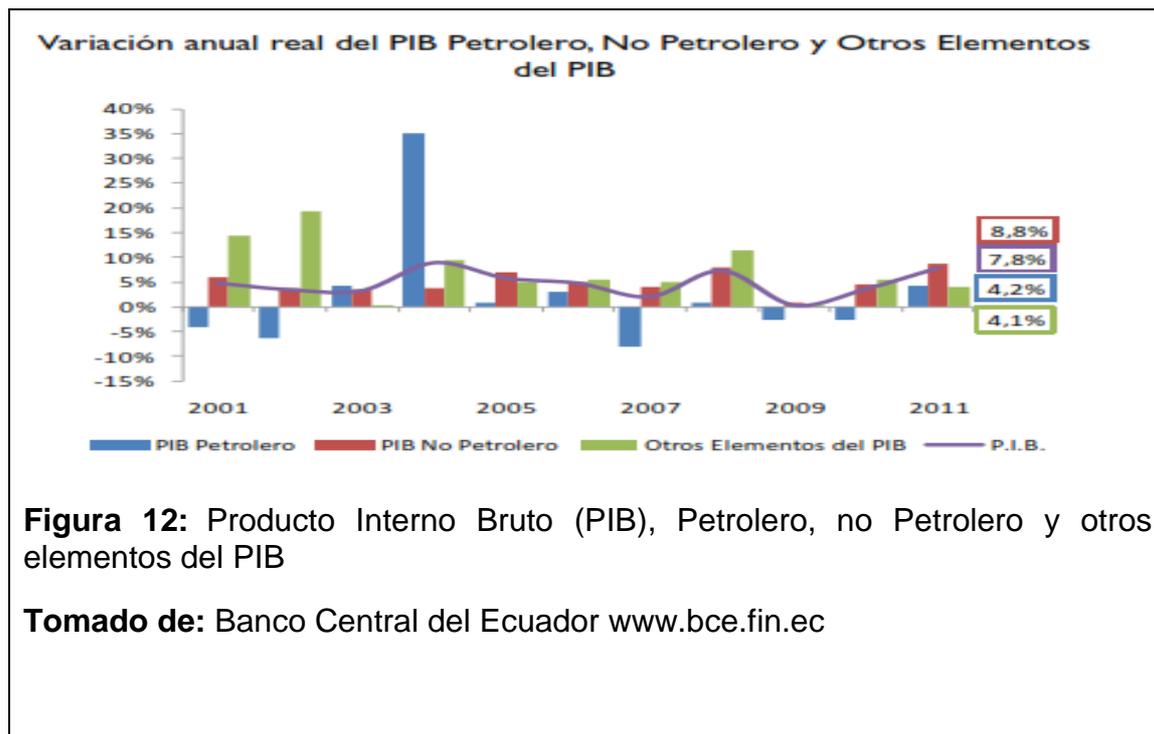


Figura 11: Producto Interno Bruto de la industria de transporte, almacenamiento y comunicaciones (PIB)

Tomado de: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

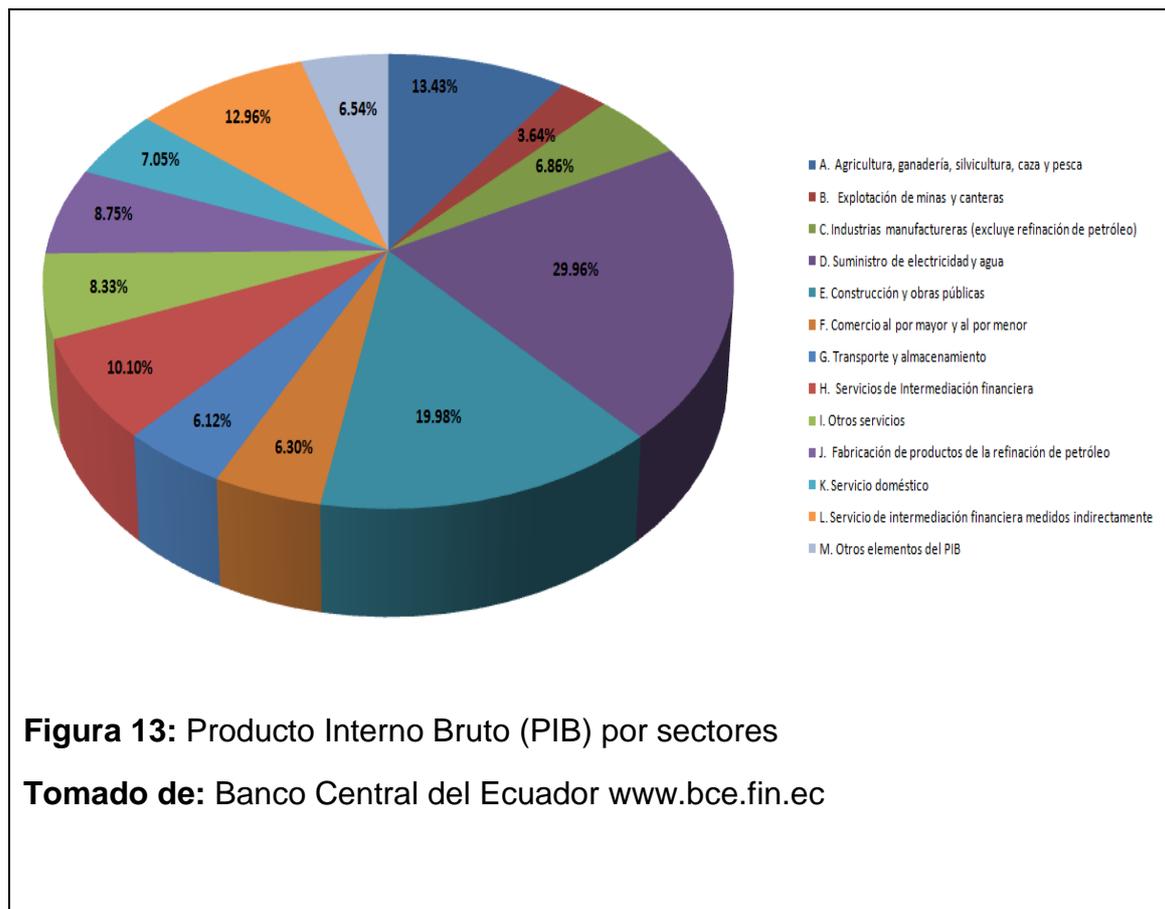
Se puede apreciar el crecimiento que ha experimentado esta industria los últimos años. El negocio de transporte y almacenamiento se encuentra ubicado en el sector terciario de la economía, el cual en relación al sector primario y secundario ha crecido en mayor cantidad, como muestra el siguiente cuadro.



Esta tabla nos muestra cómo la industria en la que se encuentra WWC ha tenido un importante crecimiento en el año 2001 y desde ese año hasta la actualidad se ha mantenido estable. Podemos observar que en los años 1999 y 2000, esta industria tuvo una recaída debido a la inestabilidad económica del Ecuador y a la dolarización; otro año bastante difícil para esta industria fue el 2009, la recesión económica de Estados Unidos afectó en una gran proporción a este mercado, pues el país norteamericano es nuestro principal socio económico en el comercio internacional.

4.2.1.2.2 Participación por industrias en el Producto Interno Bruto total

En la siguiente tabla, vemos la influencia de las industrias ecuatorianas dentro del PIB total del país, donde se puede observar que la industria de Transporte y Almacenamiento ocupa un puesto de relevancia media, a comparación de otros sectores tradicionales del país, como es el de Agricultura o el de manufacturas.



4.2.1.2.3 Inflación

Analizando la inflación podemos darnos cuenta que la economía del Ecuador sufre, al igual que la región, una escalada determinada por varios factores. Según el Banco Central del Ecuador la inflación del país se ubica por debajo del promedio de la de la región de 6.61% pero sobre la mediana 5.04%

La inflación estuvo impulsada principalmente por el incremento en los alimentos y las bebidas no alcohólicas, comunicaciones, transportes y prendas de vestir.

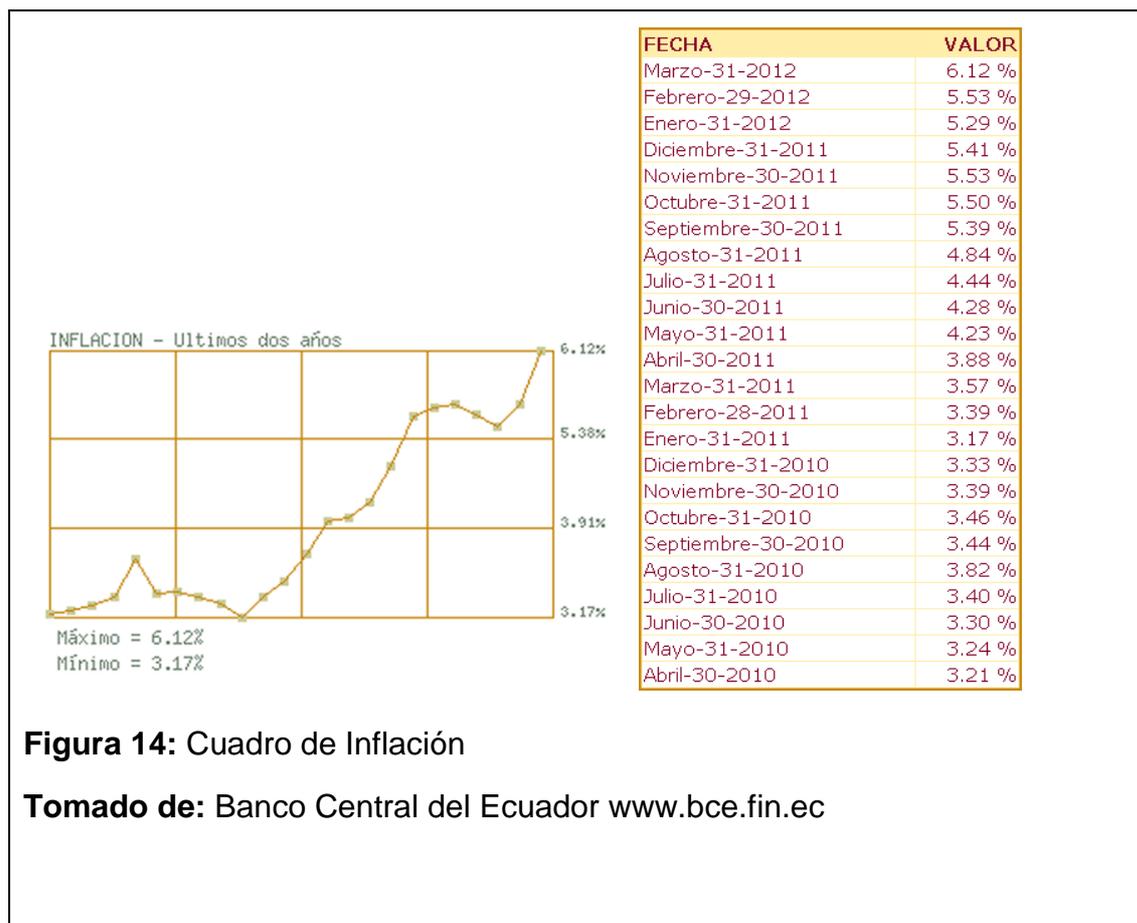


Figura 14: Cuadro de Inflación

Tomado de: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

En este cuadro se puede observar la inflación de los últimos 2 años en la cual se constata que prácticamente se ha duplicado; esto se debe, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al aumento en los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado, y restaurantes y hoteles.

Factores diversos, como el clima, pueden contribuir al aumento de la inflación, ya que ciertos productos, como los alimentos agrícolas, por las dificultades logísticas de transporte que tienen, aumentan sus precios.

En el negocio en el cual World Wide Cargo opera, la inflación es un factor determinante. No es algo que afecte directamente a la empresa, pero sí afecta a los productores nacionales. Mientras más cara sea la producción, menor va a ser la cantidad de productos que los exportadores podrán enviar a cualquier parte del mundo.

4.2.1.2.4 Tasas de Interés

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		

Figura 15: Tasas de interés

Tomado de: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

El cuadro anterior nos muestra las tasas de interés del Ecuador según el Banco Central del Ecuador.

El mayor gasto experimentado por el país en parte se debe a la disminución de la tasa de interés pasiva, ya que las personas no están interesadas en el ahorro porque tener su dinero en el banco no representa una ganancia, así que prefieren gastarlo.

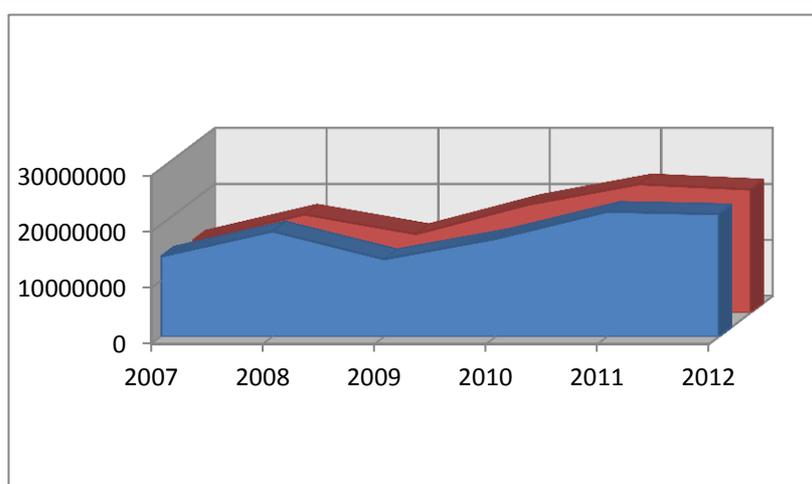
Por otro lado, la tasa de interés activa se ha reducido desde 2008 que era de un 10.5% a 8.17% en el 2012, mejorando de esta manera las condiciones crediticias de las personas lo que ayuda a que las personas inviertan con mayor facilidad.

En el negocio que opera World Wide Cargo se necesita realizar importantes inversiones para poder expandir la operación de la empresa y para poder crear

una ventaja competitiva con la competencia, si las tasas de interés activas aumentan, vuelve más difícil el poder diversificar el servicio que se ofrece y expandir el negocio. World Wide Cargo a manejado un esquema financiero en el cual los ahorros de la empresa se encuentran en inversiones en Estados Unidos, por lo que la tasa de interés pasiva no es un punto que factor que afecte a la empresa

4.2.1.2.5 Balanza Comercial Ecuador

Según el Instituto Nacional de Exportaciones e Inversiones, la balanza comercial ecuatoriana ha sido negativa durante los últimos años, en el año 2009, el Ecuador tuvo un déficit de USD 208 millones, en el 2010 de USD 1,778 millones de dólares y para el 2011 USD 623 millones, pero en los últimos años el Ecuador ha logrado disminuir su saldo negativo y empezado a nivelar la balanza comercial, tal como muestra el siguiente cuadro:



	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Exportaciones	14321316	18818326	13863055	17489923	22322353	21887095
Importaciones	12895241	17551930	14071449	19278702	22945794	22011579
Balanza comercial	1426075	1266396	-208394	-1788779	-623441	-124484

Figura 16: Balanza Comercial

Tomado de: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones
www.proecuador.gob.ec

Al ser las exportaciones desde el Ecuador un rubro mucho más importante financieramente para la empresa que las importaciones, tener una balanza comercial positiva y una correcta promoción de las exportaciones, beneficia significativamente al negocio.

4.2.1.3 Fuerzas sociales

En el Ecuador, en el último gobierno, se han planteado y efectivizado muchos proyectos de ayuda y desarrollo social.

La erradicación del trabajo infantil, la “Estrategia de desarrollo integral infantil”, “Acción Nutrición”, el programa “Habla Serio, sexualidad sin misterio”, “Proyecto de Coordinación Intersectorial para el Buen Vivir Rural” y la “Estrategia de Reducción del Consumo Nocivo de Alcohol y otras adicciones”, son las acciones actuales que hace el Gobierno para la ayuda y desarrollo social.

Considerando los problemas de la sociedad Ecuatoriana, existe un trabajo arduo del Estado para eliminar la pobreza, mejorar la calidad de vida, mejorar los servicios infantiles, eliminar el subempleo, disminuir el nivel de embarazos en jóvenes, entre otros propósitos.

Las florícolas son la base del negocio de las agencias de carga especializadas en perecederos. El ministerio de trabajo ha multado a muchas florícolas de este país con grandes sumas de dinero al tener a menores de edad trabajando en las ellas. También se sabe en este negocio que muchas empresas carecen de reglamentos internos de trabajo y se abusa de los trabajadores con exceso de horas no remuneradas. El impacto social que tiene este negocio en la sociedad ecuatoriana no está documentado, pero las personas que trabajan en la industria pueden afirmar que el abuso de las empresas es muy grande, sólo piensan en su beneficio económico mas no en el beneficio social o un buen trato al empleado, que es la base de la continuidad de cualquier negocio.

4.2.1.4 Fuerzas Tecnológicas

El Ecuador no es país tecnológico, por lo que es necesario su desarrollo. En los últimos años ha aumentado mucho la tecnología, el uso de Internet nos puede dejar ver claramente esta tendencia, ya que en 2008, según el INEC, solamente el 7% de la población tenía acceso a este servicio y ahora un promedio del 67% de la población lo tiene.

El acceso a la tecnología ha ido creciendo exponencialmente, su penetración ha aumentado en los últimos años, y se evidencia en que cada vez es más común el uso de términos como “Facebook”, “Twitter”, “Smarthphone”, “Tablet”, etc. Esto nos muestra que, paulatinamente, el Ecuador tiene una mayor demanda de tecnología, lo que a corto plazo va a obligar al gobierno ecuatoriano a desarrollarla en el país, para poder ofrecer a los ciudadanos más y mejores alternativas.

El negocio de logística internacional es uno que depende de los canales de comunicación más rápidos y eficaces. La empresa que maneje su información hacia el cliente de forma más oportuna tiende a tener una ventaja competitiva muy importante sobre las demás.

Las empresas de logística internacional tienen que invertir una gran cantidad de dinero en sistemas informáticos que permitan tener un flujo de información oportuno, de lo cual depende la satisfacción de los clientes al tener siempre claro el estado de su carga de exportación o importación.

El Ecuador nunca ha logrado integrar de buena manera, tanto en exportaciones como en importaciones, la tecnología dentro de su comercio con otros países. Desde el 22 de octubre de 2012, se ha implementado el nuevo sistema aduanero ECUAPASS, el cual permitiría a todos los operadores de comercio exterior realizar sus exportaciones e importaciones minimizando el uso de papel, teniendo un canal de información mucho más directo con la aduana del Ecuador y disminuyendo el tiempo de trámites aduaneros con el uso de una firma electrónica.

Lamentablemente, por falta de capacitación del Estado a los exportadores e importadores, hasta hoy, este nuevo sistema ha creado más problemas que beneficios; ha demorado los trámites e incrementado los tiempos de trabajo de las agencias de carga, agentes aduaneros, y empresarios.

Antes de este sistema, las agencias de carga realizaban una sola declaración de todo su embarque diario frente a la aduana del Ecuador: consistía en ingresar en el sistema de la aduana qué era lo que se enviaba, cantidad de carga, peso y números de guía madre. Con este nuevo sistema, se intenta tener mayor control y un flujo de información más real de la carga que comercia, exige que se detalle exactamente qué es lo que se embarca, ya no de una forma general, sino de una forma específica, lo cual ha traído problemas de tiempo y multas a las agencias de carga que no realicen este trabajo de manera oportuna.

Si bien la tecnología es una base necesaria en este negocio, es vital para el mismo la capacitación del personal para los cambios que la tecnología trae.

4.2.2 Mesoentorno

4.2.2.1 Industria

En este capítulo se analizó la industria en la que está operando World Wide Cargo Logistics Cía. Ltda., para poder determinar las oportunidades y amenazas existentes en el negocio. También, se logró determinar el ciclo de vida de esta industria para saber cuál es la forma más favorable de realizar una inversión y poder proyectar el negocio a largo plazo.

Industria	I Transporte, almacenamiento y comunicaciones
	I 61100101 Transporte marítimo y de cabotaje y descarga
	I 62100102 Transporte aéreo internacional de carga con itinerarios y horarios establecidos
	I 62200002 Transporte aéreo no regular de carga internacional
	I 62200901 Otras formas de transportación aérea no regular de carga internacional.
	I 63030201 Actividades diversas relacionadas con el transporte por vía aérea
	I 63090001 Actividades de agencias de transporte que se encargan de la organización o coordinación del transporte en nombre del expedidor o consignatario
	I 63090101 Actividades de agencias de transporte que se encargan del transporte y contratación de fletes.
	I 63090103 Actividades de agencias de transporte que se encargan de la tramitación de documentos de transporte, preparación de documentos de transporte,
Negocio	Transporte de carga Internacional desde y hacia todo el mundo

Figura 17: Identificación de la industria de World Wide Cargo Logistics Cia. Ltda.

Tomado de: www.sri.gob.ec/web/10138/92

La industria del transporte internacional, principalmente de las agencia de carga internacional, tiene en el Ecuador aproximadamente 45 años, un sector que se ve muy influenciado por los cambios económicos mundiales. Es un sector que ha crecido en los últimos años gracias a la globalización, ya que cada vez se presentan más oportunidades de negocios con empresas y clientes de todas las partes del planeta.

Esta Industria es muy importante para el país, ya que es la encargada del manejo de todas las importaciones y exportaciones de cualquier clase de producto a nivel nacional. Cifras económicas, como la Balanza Comercial y la Balanza de Pagos, se ven directamente influenciadas por este sector económico, debido a que los comerciantes internacionales, tanto en importaciones como en exportaciones, lograrán mejorar sus costos y ser más competitivos en el mercado internacional, mientras las empresas de carga internacional logren optimizar sus procesos. Si logramos colaborar con los

exportadores para que sus costos se minimicen y sus cifras de exportaciones crezcan, este sector ayudaría a que la Balanza Comercial tenga un superávit

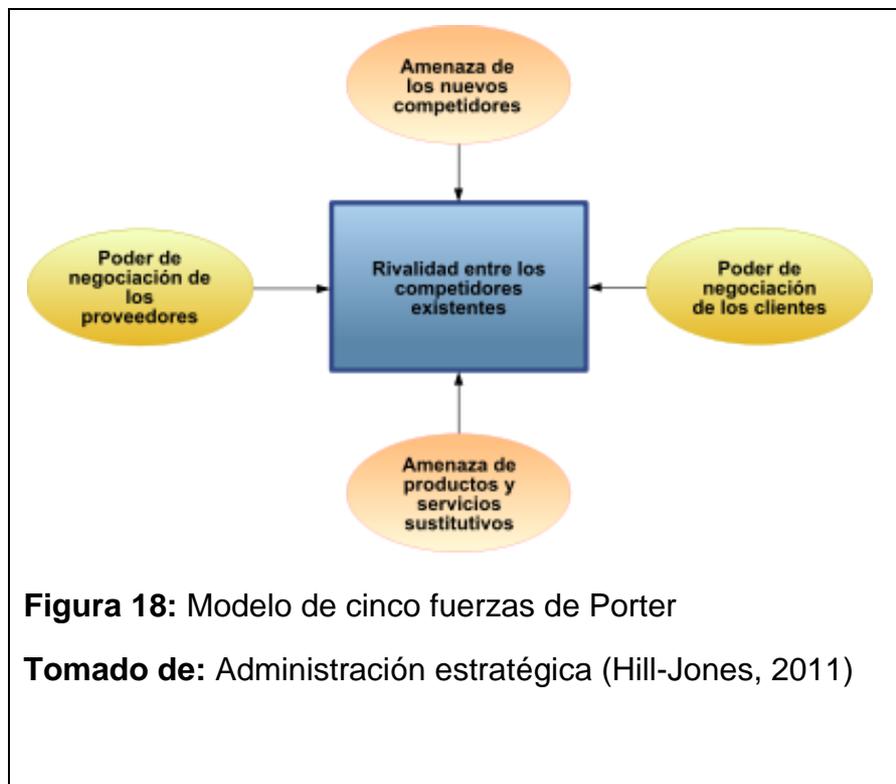
4.2.2.2 Las 5 fuerzas de Porter.

El Diamante de Porter

Con este modelo es fácil de entender la posición de la empresa frente al entorno de la industria, para identificar amenazas y oportunidades.

Porter afirma que “Una fuerza competitiva poderosa puede considerarse una amenaza debido a que reprime las utilidades, y una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener mayores utilidades”.

Se tiene que analizar la implementación de estrategias para que el impacto de las fuerzas competitivas se disminuya y pueda generar que la empresa se encuentre en una posición competitiva más fuerte, y de esta manera obtener mayor capacidad de negociación y mayor rentabilidad.



- **Poder de negociación de los Compradores (Nivel de negociación Media)**

En este punto es necesario darse cuenta que el volumen que manejan los clientes es lo que determina su nivel de negociación con World Wide Cargo, a poco volumen es muy difícil que los clientes tengan un nivel de negociación importante.

Los clientes tienen gran facilidad de poder cambiarse a una empresa que les maneje su carga sin ningún problema, los costos no son elevados, el único inconveniente es la diferencia de tarifas que manejan las cargueras, y la diferencia de la calidad de servicio.

En este negocio, la sensibilidad al precio es un factor clave, ya que a un pequeño cambio en el costo, se tiene un gran cambio en el mercado.

World Wide Cargo maneja un negocio en el cual la relación directa con el cliente es fundamental, crear una “amistad” con él es indispensable. Según la experiencia de World Wide Cargo, se puede decir que si no fuera por la relación directa con los usuarios, ya no se tendría un negocio eficiente, los pequeños problemas con las aerolíneas podrían ser determinantes con la continuidad de los clientes si no se tuviera una estrecha relación con ellos. Es así como mientras más estrecha es la relación con el cliente, ellos dan más apertura y comprensión de los problemas que se presentan en el trabajo diario; por lo tanto, su poder de negociación se debilita y da más cabida a poder mantener un negocio en el cuál las reglas del juego estén en la empresa y no en el cliente.

Según este análisis podemos determinar que el nivel de negociación de los compradores es media, ya que depende de otros factores del negocio para tener fuerza negociadora sobre World Wide Cargo. Nos llevamos el concepto que a mayor volumen de carga mayor es el poder de negociación con el cliente, y que a mejor relación con el cliente se debilita su poder de presión sobre la empresa.

- **Poder de negociación de los Proveedores (Nivel de negociación Alta)**

Las aerolíneas de carga se entienden como proveedoras en las cuales se envía los productos. Éstas tienen un fuerte impacto, ya que tienen pocos competidores y manejan costos similares, así, si una aerolínea sube su tarifa, el resto de aerolíneas tienen la misma tendencia.

A continuación se puede ver una lista de todas las aerolíneas de carga internacional con las que la empresa tiene relación comercial a los diferentes destinos del mundo.

1. **LAN Cargo:** LAN Cargo es una aerolínea de pasajeros, que también maneja vuelos 100% de carga; tiene vuelos diarios a Estados Unidos, tres vuelos semanales a Ámsterdam, los cuales son los dos principales destinos para World Wide Cargo. Aproximadamente, el 90% de los vuelos de LAN salen a tiempo a sus destinos, lo cual es imprescindible para el negocio de World Wide. Con esta aerolínea se manejan el 60% de toda la carga de la empresa, los acuerdos realizados se mantienen gracias a la estrecha relación que se mantiene con los gerentes regionales de LAN Chile. Se ha logrado una tarifa muy competitiva dentro del mercado, lo cual es muy atractivo para posibles nuevos clientes.

La relación comercial con LAN es necesaria para ambas empresas para tener un negocio rentable.

2. **Centurion Cargo:** Esta aerolínea es 100% de carga y ha pasado por muchos cambios administrativos por sus malos manejos. Ha mantenido un constante cambio de sus representantes dentro de Ecuador, lo cual ha generado que su credibilidad se vea afectada con sus potenciales clientes. En el año 2005 esta empresa se llamaba Arrow Cargo, pero tuvo que cambiarse a su actual nombre para intentar empezar a posicionarse dentro del pensamiento de sus clientes de mejor manera; en ese año, esta aerolínea tuvo grandes problemas de manejo lo cual costó mucho dinero a las cargueras y a todos sus clientes, además de

muchas demandas en su contra. La única medida posible de cambiar en la mente de los consumidores fue desaparecer a Arrow y convertirlo en Centurion cargo.

En los últimos años, Centurion ha intentado mejorar operativa y administrativamente para poder mantenerse en el negocio; sin embargo, solamente el 60% de sus vuelos salen a tiempo. World Wide tiene una relación laboral especial con los gerentes actuales de Centurion por anteriores negocios sostenidos con ellos; esto ha creado que se tengan tarifas que pocas empresas pueden manejar y es aquí donde entra el riesgo del manejo con esta aerolínea: World Wide tiene el problema ético de enviar su carga con una aerolínea poco confiable, pero tiene mayores facilidades económicas que manejar con una aerolínea que por lo general no se demora en el envío de carga pero tiene una tarifa menos competitiva. World Wide ha decidido manejar solamente el 20% de su carga con esta aerolínea para, de cierta manera, poder aprovechar de su buena tarifa y mantener a los clientes con el servicio que siempre se debe ofrecer.

3. **Tampa Cargo:** Esta aerolínea es parte del grupo Avianca-Taca, es una aerolínea con un gran poder económico, y con una confiabilidad del 80% en su cumplimiento de horarios de envío; es la aerolínea con las tarifas más altas en el mercado. La relación con los gerentes de esta aerolínea no es buena. Lamentablemente, esta aerolínea también es necesaria para el negocio, tanto para Tampa como para World Wide no es conveniente desechar la relación comercial. Tampa necesita de la carga de World Wide para que su negocio no deje de ser rentable y World Wide necesita del espacio de Tampa para poder satisfacer las necesidades diarias de los clientes. Solamente el 10% del total de la carga de World Wide se maneja con esta aerolínea.
4. **Delta Cargo, UPS, Cargo Lux, American Airlines, Cubana, British Airways, Continental Airlines, Copa, KLM:** Con estas aerolíneas se maneja el 10% de la carga de World Wide, por lo general, con destino a Ámsterdam, Rusia y otros países fuera de este continente.

No se tiene tarifas preferenciales con ninguna de estas aerolíneas, simplemente se tiene las tarifas de mercado que ellos manejan con empresas de poca cantidad de carga. Por lo cual el único beneficio que se saca de estas relaciones comerciales, es cumplir con los requerimientos de los clientes de enviar su carga desde y hacia cualquier parte del mundo.

Para minimizar la capacidad de negociación de las aerolíneas se tiene que tener un gran volumen de carga, ya que mientras más volumen se envíe, más atractivo se es para las aerolíneas, lo que genera competencia entre ellas para obtener la carga de las agencias y que conlleva a mejores tarifas y mayores beneficios.

Sin embargo, siempre la última palabra es de las aerolíneas, la continuidad del negocio depende directamente de ellas y de sus costos.

Con la inauguración del nuevo aeropuerto de Quito las cosas han cambiado. Las aerolíneas que operan en Tababela han incrementado sus tarifas al no tener subsidio por parte del gobierno en ese aeropuerto; solamente las que operan en el aeropuerto de Latacunga lo mantienen, pero la logística necesaria para enviar desde ese aeropuerto es mucho más cara.

Viendo los costos globales, a la final los gastos se equiparan en ambos aeropuertos; sin embargo, aumentan para las agencias de carga en cualquiera de las 2 opciones. La única manera de mantener el negocio bajo sus estándares de rentabilidad e incluso mejorarlos, es que World Wide también aumente sus tarifas a los clientes, incluso un poco más de lo que las aerolíneas aumentan a la empresa, corriendo el riesgo de que ellos opten por otras agencias de carga. De todas formas, en otras agencias va a ocurrir el mismo patrón por lo que se va a tener otras opciones de clientes dispuestos a elegir otra agencia de carga.

Esto puede ser desfavorable para las exportaciones del país, ya que si los costos aumentan, Ecuador no va a ser competitivo en mercados

internacionales, por lo que el negocio de las agencias de carga va a disminuir, así como las de las aerolíneas, florícolas y comercializadoras.

Podemos determinar que el poder de negociación de los proveedores es bastante alto, ya que, empresas como World Wide siempre van a ser dependientes de la operación de las aerolíneas para satisfacer las necesidades de sus usuarios. Muchas veces por más que las agencias de carga tengan un volumen de envíos altos, no es determinante en una negociación con las aerolíneas en cuanto a tarifas y tampoco hace que dejemos de depender de su operación y de sus horarios.

- **Amenaza de nuevos entrantes: (Nivel de negociación baja)**

Es muy difícil ingresar a este negocio ya que la mayor cantidad de los clientes ya tienen a su agencia de carga establecida; a los clientes no les gusta confiar su carga a empresas nuevas por su falta de experiencia. La manera más fácil de ingresar a este negocio es abrir nuevos mercados en los cuales no haya presencia de los productos ecuatorianos.

No es muy probable que nuevos entrantes afecten el negocio, pues es una industria de relaciones en la cual los dueños de las empresas, por lo general, son los que controlan la relación con los clientes, generando así un candado comercial para que no sea posible que otras personas puedan acceder a estos clientes.

El único y más grande problema que las agencias de carga tienen es que sus vendedores tienen la primera relación con los clientes, y existe la posibilidad de que constituyan una nueva agencia de carga. Por lo general, ésta es la manera en la que empiezan las empresas dentro de este negocio. Para minimizar esto, las empresas tienen la tendencia de tener vendedores que sean parte de la familia de los accionistas o que tengan una relación muy cercana; o en su defecto, que los vendedores sólo tengan el primer acercamiento con el cliente, pero su seguimiento y la relación diaria sea parte de la directiva de las empresas.

La otra posibilidad de entrada de nuevos competidores es que el directivo de alguna aerolínea constituya una agencia de carga una vez que deje de trabajar en dicha aerolínea. Los directivos y gerentes de las aerolíneas tienen una relación similar que los gerentes de las agencias de carga (con los clientes, florícolas e incluso con las mismas aerolíneas), por lo que podrían llegar a tener la misma capacidad de negociación y acceso a mejores tarifas, lo que representaría atractivo para los clientes y sería una amenaza directa para las agencias de carga.

- **Amenaza de productos sustitutos (Nivel de negociación baja)**

Los clientes, principalmente norteamericanos, son muy exigentes respecto a la calidad del producto o servicio, tiempos de entrega, servicio al cliente, entre otros; por lo que siempre se debe brindar un servicio profesional y eficiente.

El contrabando, que es el tráfico ilegal de mercancías sin pagar derechos de aduana, es el principal producto sustituto. Se procura cuidar al cliente y siempre estar preparado para poder ofrecerle mayor cantidad de opciones para que importe o exporte su carga desde cualquier parte del mundo de forma legal; hay que facilitar el negocio de nuestros clientes para que ellos nunca vean la posibilidad de ingresar o enviar sus productos de manera indebida. El economista Xavier Cárdenas, nuevo Director General del Servicio Nacional de Aduanas, en una entrevista televisiva, afirmó que se han instalado cámaras en las fronteras de Ecuador, Huaquillas y Tulcán para poder monitorear continuamente el paso de las mercancías de paso por la frontera norte y la frontera sur. Otra manera que va a entrar en vigencia es la instalación de candados electrónicos con sistema de rastreo satelital a todos los contenedores que transitan en el Ecuador. Cárdenas dijo que en los primeros meses de 2012 el país tuvo un monto aproximado de contrabando de tres millones y medio de dólares.

La aduana del Ecuador creó un programa de recompensas orientado a la lucha contra el contrabando, el cual consiste en que el Gobierno ecuatoriano pagaría un monto de hasta diez mil dólares por cualquier información de contrabando

en barcos; seis mil dólares si dan información de bodegas clandestinas; tres mil dólares en camiones; seis mil dólares en contenedores; y hasta diez mil dólares por autores de estos contrabandos. Esto generaría que el contrabando del país disminuya en comparación con años pasados; sin embargo, es un secreto a voces que no está documentado en ninguna parte, que existen un sin número de canales de contrabando que pasan por la frontera del Ecuador y que ningún organismo de control de aduanas ha podido identificar, lo cual se convertiría en una posible entrada y salida de productos y en una opción para los clientes para el envío de su carga.

- **Rivalidad entre los competidores (Nivel de impacto alto)**

La rivalidad entre competidores viene a ser el resultado de las otras fuerzas: por lo general se puede observar que a menos competencia en una industria, mayores réditos económicos se obtiene.

En este negocio podemos afirmar que no hay gran cantidad de competencia, pero la que existe es muy fuerte, ya que las empresas que intervienen en esta industria siempre están mejorando y creando opciones para los clientes. Por este motivo es muy complicado tener una expansión importante, lo que las empresas hacen es aprovechar los errores de las otras para así poder tener mayor cantidad de clientes.

La diversificación del servicio es una base fundamental para tener una ventaja competitiva frente a los competidores. Mejores instalaciones, operación propia, camiones de transporte propios, operación en otros países, son factores importantes para que un cliente decida cambiarse de agencia de carga.

4.2.2.3 Grupos estratégicos dentro de las industrias

La industria de carga internacional se puede dividir en varios grupos estratégicos, que son:

Las grandes empresas que son las que han centrado su negocio al volumen que manejan, lo que les permite tener mayor poder de negociación con los clientes y con las aerolíneas; de cierta manera, son las que han dejado de lado el servicio que ofrecen y se han centrado en la optimización de recursos y en la negociación de excelentes tarifas para poder ofrecer mejores precios a los clientes. A este tipo de tendencia se acercan los clientes más fuertes del mercado, ya que siempre se enfocan a mejores costos de manejo y de transporte; sin embargo, esta tendencia puede ser peligrosa porque empresas con mejor servicio siempre intentan enfocar sus esfuerzos a los clientes y a centrar su venta al servicio, no al costo.

Las empresas medianas que son las que por su volumen de carga no han podido brindar los mejores costos a los clientes; en todo caso, mantienen un servicio de calidad y siempre enfocan sus esfuerzos a la atención y cuidado de los clientes.

Las empresas pequeñas que son las que no tienen una operación propia, tercerizan su trabajo con empresas más grandes. Los clientes de este grupo estratégico están conformados por lo general de amigos o gente de mucha confianza de los dueños. El servicio depende de la empresa que le esté ayudando a operar y las tarifas que se ofrecen dependen cien por ciento de la relación que tienen los dueños de estas empresas con los gerentes de aerolíneas o navieras.

World Wide Cargo se encuentra posicionada dentro del grupo estratégico de empresas medianas. Esta empresa se ha centrado en brindar las mejores opciones al cliente, no siempre la mejor tarifa, pero sí el mejor seguimiento de su carga y la comunicación oportuna sobre los procesos que conllevan el manejo de la misma. World Wide tiene la proyección de ingresar al grupo estratégico de grandes empresas, pero tiene como meta principal ofrecer al cliente un servicio de calidad, el seguimiento adecuado y principalmente mejores costos.

4.2.2.4 Análisis del ciclo de vida de la industria

La industria de transporte internacional de carga está teniendo cambios muy importantes. La inauguración del nuevo aeropuerto de Quito ha logrado que muchas empresas se consoliden de mejor manera, de mismo modo que ha sacado del negocio a empresas que no han podido adaptarse a este cambio.

En la actualidad, muchos clientes en el mercado están sin una empresa de carga definida, por lo que se crea una oportunidad de crecimiento al captar este mercado desatendido.

En este punto, es necesaria la creación de nuevas alianzas estratégicas con otras compañías de carga con el fin de mantener los costos ofrecidos a los clientes, ya que con la operación en el nuevo aeropuerto, las aerolíneas han incrementado sus tarifas al no tener un subsidio de la gasolina de avión como tenían en el anterior aeropuerto; hecho que ha generado el desinterés de muchos clientes de enviar sus productos fuera del país desde ese aeropuerto tomando en consideración el aeropuerto de Latacunga, lo que desarrollaría otro incremento de costos de transporte para llegar a dicho aeropuerto.

World Wide Cargo se ha asociado con una empresa de la competencia llamada Sierra Cargo, esta empresa centra su negocio al envío de carga a Europa, siendo así el complemento perfecto de World Wide, que durante toda su operación ha centrado su negocio en el mercado estadounidense.

4.2.3 Microentorno

“En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de esos clientes está en continuo cambio y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan de manera constante; una orientación enfocada al exterior no constituye cimientos seguros para formular estrategias a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la compañía son una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por consiguiente, una definición de un negocio en términos de los que es capaz de hacer, ofrece una base más duradera para la estrategia que

una definición basada en las necesidades que la empresa trata de satisfacer” (Robert Grant, “The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, 1991, p. 116).

4.2.3.1 Cadena de valor

Un correcto análisis interno de la empresa nos muestra cómo todas las actividades se relacionan para un correcto manejo. Podemos ver puntos de tensión en las actividades laborales, los cuales tenemos que analizar, corregir y presentar soluciones para un buen manejo.

En este proceso, al igual que un análisis externo, los gerentes y empleados representativos tienen que trabajar en conjunto para poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Todos los departamentos tienen que entrar en análisis para poder identificar las áreas de intervención. Con una correcta auditoría interna se logra determinar cómo funcionan todos los puestos de trabajos en la organización. Según Fred David, (Fred, 2008, pg 123) los empleados se desempeñan mejor cuando entienden el alcance que tiene su trabajo en las demás áreas de la compañía y cómo influye esto al correcto desempeño de la organización.

No solo se analiza las áreas actuales de la empresa, se pretende realizar un análisis de nuevas posibles áreas para determinar su utilidad en el desarrollo de la empresa.

Podemos identificar los siguientes departamentos en World Wide Cargo: administrativo, financiero y contabilidad, operativo, sistemas de información gerencial y comercial-marketing, y ventas.

4.2.3.1.1 Administrativo

Fred David, plantea nueve preguntas para verificar las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional del negocio. A cada respuesta negativa observaremos un debilidad y a cada afirmativa una potencial fortaleza.

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

World Wide Cargo no utiliza conceptos de administración estratégica. No se puede observar ninguna de las cinco actividades básicas, que plantea el libro de planeación estratégica de Fred David, en este departamento (planeación, organización, dirección, integración de personal y control).

Los cambios que se pueden presentar en un futuro no son anticipados de buena manera por la organización por una falta de planeación, por lo que los resultados que la empresa alcanza se han logrado solamente por la experiencia que tienen los dueños dentro del mercado. No se ha conseguido calcular la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados ni tampoco anticipar las dificultades que se han presentado con los recursos adecuados.

El área administrativa de World Wide Cargo se ha caracterizado por tener un manejo basado en la experiencia de los dueños de la empresa, no se anticipa adecuadamente a los cambios, pero los detecta y genera soluciones que en muchos casos crean nuevos costos innecesarios y problemas en otros departamentos.

World Wide Cargo en los últimos 3 años ha experimentado cambios muy importantes dentro del desarrollo de la empresa. Se realizó una inversión importante en nuevos cuartos fríos y nuevas oficinas sin planificar con anticipación lo que conllevaría la inauguración del nuevo aeropuerto en Tababela. Esto generó un incremento en sus costos y una afectación en el flujo de efectivo necesario para la operación diaria.

2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?

La carencia de un plan estratégico adecuado de la empresa no ha permitido que se tengan objetivos y metas claras y mensurables. Los dueños de la empresa han alcanzado su zona de confort, en la cual tienen un crecimiento aceptable y no se necesitan cambios importantes. Generar objetivos y metas

de desarrollo empresarial permite a las personas que trabajan en la compañía saber a dónde se pretende llegar y qué se va a hacer para alcanzar eso.

3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?

No, el gerente general ha centrado el buen desarrollo de la compañía y su buen manejo en él, no ha permitido nunca que la planeación de las actividades esté a cargo de los gerentes de cada área; esto ha generado que ahora, que la empresa se encuentra con un volumen de carga importante y que la cantidad de clientes se ha incrementado, el gerente general tenga un exceso de trabajo y fallas en el mismo. Los gerentes departamentales solo se han dedicado a que los empleados de sus áreas cumplan los requerimientos impuestos por el gerente general, mas no han logrado alcanzar un nivel de planificación eficaz, en el cual ellos aporten a la empresa con nuevas maneras de desarrollo y den un correcto manejo de las áreas de las que están a cargo.

4. ¿Los gerentes delegan bien autoridad?

World Wide Cargo no tiene sus tareas administrativas bien organizadas, el gerente general hace las veces de gerente administrativo o gerente operativo; se ve claramente en la empresa que falta delegar trabajo a las personas indicadas. En la actualidad, todos reportan al gerente general, esto tenía sentido cuando la empresa no manejaba un flujo de información tan grande, ni se tenían tantos clientes, es decir, cuando la empresa era pequeña. Ahora no se puede pretender que una sola persona sea la encargada del correcto manejo administrativo de la empresa. No podemos medir la incidencia cierta de esto, pero si no se delega autoridad, no se puede valorar la actuación de un gerente hasta que este ya no esté en su departamento; no se podrá anticipar cambios de personal, ni medir el nivel del buen trabajo de los gerentes, si estos no tienen la autoridad absoluta en sus departamentos y se descentraliza la información y la autoridad del gerente general.

5. ¿Es apropiada la estructura de la organización?

Sí. La empresa tiene una estructura muy lineal, en la que todas las actividades importantes recaen sobre el gerente general. Se puede decir que World Wide Cargo necesita, al igual que la gran mayoría de empresas de carga, una estructura departamental bien delineada, en la cual cada supervisor departamental o gerente de departamento sea el encargado del buen trabajo de su área, deba rendir cuentas al gerente general, y se descentralice el trabajo del mismo. El gerente general será así el que tenga que supervisar a sus gerentes y ya no a toda su empresa.

6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

Si. El gerente general gracias a su capacidad organizativa, ha podido dar a cada persona de la empresa las funciones específicas a desarrollarse; sin embargo, no se ha dado las tareas debidas a los gerentes de la organización. Ellos no ayudan a la planeación administrativa, financiera u organizativa, son más supervisores que gerentes.

Se necesita dar las descripciones y especificaciones de los puestos de acorde a lo que cumple cada persona en el trabajo, no se puede pretender que a una nueva necesidad precaria, un gerente, que debería ser el encargado de la correcta planeación, sea el que cubra dicha necesidad. Se tiene que establecer, además de las descripciones y especificaciones de los puestos, una correcta definición de qué tiene que hacer cada puesto, lo cual nadie, incluido el gerente general, o los dueños de la organización, debería intervenir. Aprender a delegar las funciones a quien se tiene que delegar hace un mejor gerente.

7. ¿Es alta la moral de los empleados?

Podemos ver que la empresa siempre se ha caracterizado por tener empleados que se preocupan por el bienestar común. Se ha manejado un sistema en el cual si la empresa gana los empleados ganan. Esto ha llevado que la gente que trabaja en World Wide siempre se sienta preocupada de manejarse bajo los parámetros más altos de moralidad. El gerente se ha convertido en un

maestro para sus empleados, él siempre ha mostrado las buenas maneras en las que se tiene que comportar una persona; también, los empleados sienten un apoyo muy grande de los gerentes, no solo en su vida laboral sino también en su vida personal.

8. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

El negocio en el que está inmerso World Wide Cargo se ha caracterizado por su alta rotación de personal, principalmente en el área operativa. Al ser un trabajo nocturno, no todas las personas son capaces de seguir este ritmo; sin embargo, World Wide Cargo tiene empleados fundadores de la empresa, los cuales iniciaron sus labores desde el día en que empezó a operar en el 2000. Estos empleados han permanecido en la organización gracias al buen manejo del personal que da el Gerente General. Se ha creado un lazo con ciertos empleados de la empresa en el que se sienten parte de World Wide, no la ven como una simple empresa, sino como suya, con la que han ido creciendo en su vida personal y laboral.

9. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

World Wide no maneja mecanismos eficaces de recompensa y de control. De los problemas más grandes que tiene la empresa es que no cuenta con un reglamento interno de trabajo, que establezca recompensas o sanciones a los empleados que no cumplan con su trabajo. La ley ecuatoriana no permite sancionar económicamente a un empleado sin un previo conocimiento y aceptación de cuáles son las reglas de la empresa. La entrega de memos y reprimendas verbales por parte de la gerencia administrativa, han sido los únicos castigos que se han impuesto a los empleados que no cumplen los parámetros de la empresa. Esto crea en los empleados un cierto poder y seguridad en cuanto que hagan lo que hagan siempre van a recibir su sueldo completo sin ningún tipo de sanción. Por una parte la reprimenda verbal y no

económica tiene su valor, se intenta realmente corregir directamente el comportamiento de los empleados con palabras y no con castigos. No siempre se obtiene resultado por lo que sí es necesario tener las reglas bien claras una vez que una persona entra a trabajar en la empresa.

Administrativamente World Wide no es una empresa organizada debidamente, tiene falta de planeación, organización centrada en una sola persona, una dirección escasa, el personal se integra por sí solo y un control de procesos realizado por las personas indebidas; sin embargo, hasta el momento ha funcionado bien, esto se puede deber a que la empresa ha sido pequeña. En el último año World Wide Cargo ha empezado a manejar un volumen de carga muy importante, ya se han detectado errores administrativos que se han logrado solventar, pero si no se empieza a realizar un correcto manejo de la empresa, en el cual se fundamenten los principios de administración estratégica, es muy probable que la operación crezca tanto que no sea posible tener un control real de lo que pase en la empresa.

4.2.3.1.2 Producción y operaciones

La parte operativa es el motor de cualquier empresa. En el caso de World Wide, la parte operativa es la encargada del manejo de la carga del cliente, su correcto pesaje, manipuleo, etiquetaje y documentación para la exportación.

El proceso operativo ha sido diseñado por los supervisores del área operativa y el gerente general; no podemos hablar de un proceso óptimo para la empresa ya que hay muchos puntos de la operación que podrían optimizarse. Una de las fallas más grandes en las operaciones de World Wide Cargo es que solamente los supervisores conocen como documentar la carga para la exportación. En el caso de que ellos falten, ninguna persona de la empresa sabe a ciencia cierta cómo manejar la documentación de la carga, incluso el gerente operativo no está capacitado correctamente para realizarla. Esto representa un grave problema y una dependencia a ciertos trabajadores en

esta área. Otro grave problema es que los dos supervisores de operaciones son hermanos; si tienen algún problema familiar en el cual los dos falten a sus labores, la operación se detiene, y se presentan muchos problemas para satisfacer las necesidades diarias de los clientes.

En World Wide Cargo se ha hecho un análisis de necesidades operativas en cuanto a personal. Si la cantidad de carga aumenta en 100 fbx se contrata un nuevo empleado. En la actualidad World Wide maneja un promedio de 500 fbx diarias, lo que significa que se tiene 5 empleados para el manejo de la carga y 2 empleados para documentación de la misma. Esto ha ayudado a que la empresa no tenga falencias en cuanto a su operatividad.

Al igual que en el área administrativa, Fred David plantea en su libro (Fred, 2008, p 149) ciertas preguntas que nos ayudan a controlar la auditoría interna en el área operativa.

1. ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?

En World Wide Cargo se ha realizado un proceso de control en cuanto a suministros necesarios para la operación. Un memo interno de necesidades enviado diariamente por el personal operativo a toda la gerencia, muestra las necesidades diarias de suministros; esta cantidad es controlada por el gerente de operaciones para que cumpla con las necesidades y no sea mal gastada innecesariamente. El gerente administrativo es el encargado de encontrar las mejores opciones de suministros y todos los empleados son los encargados de su buen uso.

2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?

En agosto del año 2010 World Wide Cargo hizo una inversión con la adquisición de nuevas oficinas, nuevos cuartos fríos y bodegas para el correcto manejo de la carga. Tanto las oficinas como los cuartos fríos tienen un

constante mantenimiento para que la operación nunca se vea afectada por algún desperfecto.

3. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?

Al ser una empresa de servicios que maneja carga en su mayoría perecible, World Wide tiene un inventario rotativo, es fundamental que todas las políticas y procedimientos estén correctamente realizados por el personal operativo; si en algún punto de la operación no se realiza el correcto manejo de la carga, las incidencias en la exportación pueden ser muy graves, empezando con carga perdida, reexportaciones al no declarar la carga correctamente e incluso la destrucción de la carga exportada. Las políticas internas y los procedimientos en el área operativa de la empresa es dar un buen servicio a los clientes, un error puede significar la pérdida de clientes, de prestigio e incluso de seriedad frente a las aerolíneas de carga.

4. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?

No se tiene políticas y procedimientos definidos en cuanto a control de calidad. El único control que nos dice si la operación está bien o está mal es que el cliente reciba su carga dentro del tiempo establecido, tenga la información oportuna de en qué punto de la operación se encuentra su carga, su producto no esté dañado y el pueda manejar su negocio sin la necesidad de preocuparse del cómo y cuándo se exporta su carga. Mientras menos problemas y más información se le den al cliente sobre su producto, más satisfecho estará y nuestro servicio empieza a convertirse en parte de sus necesidades. Lo que se puede entender como un servicio de calidad.

5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizado estratégicamente?

Antes de las nuevas oficinas y la nueva operación, World Wide Cargo estaba ubicado en un sitio de la ciudad en el cual se recibía la carga una vez que todas las agencias fueran despachadas, esto representaba que el personal de World Wide tenía jornadas de trabajo excesivas. Además, al recibir tarde la carga se entregaba tarde a la aerolínea, por lo que muchas veces no salía en el tiempo ofrecido al cliente. Con la nueva operación en las nuevas oficinas World Wide es la segunda empresa en recibir el producto, y la primera en entregar en la aerolínea de carga, esto ha facilitado la operación de World Wide y la satisfacción del cliente.

6. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

La tecnología es la base para que los tiempos operativos se disminuyan y los flujos de información se procesen de mejor manera. World Wide Cargo ha invertido para que su operación cuente con la cantidad de tecnología necesaria para el control de la carga, para su manejo y para su control,

Muchas empresas contratan a otras para que les den un sistema para el control de la carga. World Wide ha invertido al tener un programador capacitado para crear un sistema de acuerdo a las necesidades del cliente. Es necesario señalar que si se compra un sistema ya hecho, la operación tiene que adaptarse al nuevo sistema, es mucho mejor crear un sistema que se adapte a las necesidades constantes y cambiantes de la parte operativa.

4.2.3.1.3 Sistemas de información gerencial:

Uno de los fundamentos básicos para la operación de World Wide Cargo es su sistema, el cual se ha adaptado a las necesidades de los empleados, ha ayudado a que los procesos se faciliten y los tiempos se optimicen, es una herramienta muy útil para un correcto control de la empresa. Fred David plantea en su libro (Fred, 2008, p 154) diez preguntas para realizar una correcta auditoría de los sistemas de información gerencial:

1. ¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?

El sistema se ha convertido en una herramienta muy útil para la parte operativa y para la de coordinación de embarques. Nunca se ha visto al sistema como una base para las decisiones de la empresa, solo para el control de clientes, control de embarques, y un correcto flujo de información dentro y fuera de la empresa. La parte financiera, administrativa, de recursos humanos, contable y directiva no se han visto beneficiadas con el sistema de World Wide, lo cual ha llevado al desarrollo de subsistemas que ayuden al correcto trabajo de la empresa.

2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?

Si, él es el encargado del desarrollo de los sistemas, del buen manejo de redes, administración y soporte de Internet y soporte a usuarios. Uno de los beneficios más grandes del departamento de sistemas, es que se ha logrado conectar las operaciones de Quito, Miami y Colombia con un solo flujo de información lo cual siempre ha ayudado a una optimización de procesos y tiempos.

3. ¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?

Los datos en el sistema de información se actualizan cada vez que es necesario. Al ingresar un nuevo cliente, al tener una nueva tarifa, al tener un nuevo socio estratégico como una aerolínea, es necesario que el sistema se actualice para que siga cumpliendo sus funciones. Si alguna parte del negocio cambia, es necesario que el sistema cambie junto con él para así evolucionar de buena manera el negocio de World Wide.

4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?

No. Sólo los gerentes están encargados de alimentar el sistema, todos los empleados en sus diversas áreas tienen el trabajo de cargar el sistema con la autorización y control de cada uno de sus jefes.

5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?

Cada empleado tiene su nombre de usuario y su contraseña para ingresar al sistema; una vez ingresado, el empleado solo puede visualizar la información pertinente a su cargo, no puede realizar cambios sin autorización de los supervisores y no puede alterar la información ingresada o ya existente sin autorización del departamento de sistemas.

6. ¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?

World Wide antes de tener un departamento de sistemas bien consolidado rentaba el uso de sistemas ya hechos de empresas rivales mucho más grande. Esto ayudó a que el nuevo sistema implementado contenga las mejores partes de los otros sistemas y se desechen los aspectos que no son necesarios para el modelo de negocio World Wide Cargo.

7. ¿El sistema de información es amigable con el usuario?

El sistema fue pensado para que cualquier persona pueda aprenderlo con facilidad, para que los procesos de trabajo se faciliten y para que todos puedan realizar las actividades de una persona si ésta no está en su trabajo.

8. ¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?

Cuando el sistema se implementó, todos los trabajadores no entendían los beneficios de tener un sistema que se pueda adaptar a las necesidades exclusivas de la empresa. Con un sistema que ha estado implementado más

de tres años, los empleados, e incluso los directivos, han entendido que es una gran ayuda comercial tener un sistema adaptable a cualquier necesidad.

9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?

World Wide ha tenido la política de que a cualquier cambio del sistema se impartan cursos a todos los empleados en las diferentes áreas para que siempre sepan cómo se maneja el sistema y que es lo que puede hacer.

10. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

El departamento de sistemas siempre está realizando cambios en el sistema, los cambios pueden ser en su programación, para que el sistema reaccione de mejor manera a los usuarios; también siempre trabaja en cuanto a su facilidad de uso de acuerdo a las necesidades de cada usuario.

El departamento de sistemas es uno de los departamentos mejor organizados y con una planeación correcta. Tiene como objetivo facilitar el trabajo de los empleados, tal vez lo que no se tiene es un sistema que ayude a la planeación estratégica de la empresa, pero eso es una falla de los directivos, no del departamento de sistemas.

4.2.3.1.4 Departamento comercial-marketing y ventas:

World Wide Cargo no cuenta con un departamento comercial establecido como tal, que se encargue de la promoción de la empresa, del seguimiento de los clientes, de la búsqueda de nuevos mercados. No se tiene un departamento que cree una impresión favorable hacia los clientes y hacia el mercado en general

Esta empresa ha mantenido su parte comercial y de marketing establecida por los dueños de la misma; su excelente relación con clientes, aerolíneas,

florícolas, naviera y empresas de transporte terrestre han permitido que la empresa se promocióne y crezca. El crecimiento de la empresa se ha visto favorecido por la difusión boca a boca que existe entre los clientes; con la recomendación, se han convertido en vendedores indirectos de World Wide. El buen prestigio de la empresa es el respaldo que se da a los clientes para que sigan viéndola como una opción viable.

La carencia de un departamento de ventas ha generado una falta de seguimiento y de mejora en la relación con los clientes. Ahora que la empresa se puede considerar dentro de las que manejan más carga en el país³, es imprescindible crear un departamento dedicado exclusivamente en solventar las necesidades del cliente, en darles seguimiento y en conseguir nuevos clientes

4.2.3.1.5 Financiero y contable

“La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas” (Fred, 2008, p 140). World Wide Cargo no se ha caracterizado por tomar sus decisiones de inversión y financiamiento de acuerdo a indicadores financieros ya establecidos, no ha contado con un departamento financiero que regule el dinero, ni mucho menos con un manejo óptimo de las inversiones realizadas. La empresa ha manejado durante sus trece años de actividad la parte financiera de una manera poco efectiva, pero bastante precisa. Desde los últimos 5 años, la empresa ha realizado inversiones importantes en diferentes partes del mundo, la mayoría han sido exitosas y han tenido una gran influencia en el crecimiento de la empresa; sin embargo, otras han tenido un impacto negativo en el flujo de efectivo que necesita la empresa para operar mes tras mes.

A la empresa le tomó 8 años tener la capacidad económica de realizar inversiones importantes. Durante esos ocho años las utilidades se centraron en la adquisición de camiones y de oficinas propias en la ciudad de Miami. Esta inversión ayudó a que la empresa tenga un crecimiento importante en relación con la competencia, al ser una de las 4 agencias de carga que tienen

operación propia en la ciudad de Miami. Según los directivos de World Wide Cargo tener operación propia en la ciudad que es considerada la puerta de entrada más grande del comercio de Estados Unidos, es el atractivo que permite atraer más clientes, ya que ellos consideran que si una sola empresa maneja su carga, ésta tendrá un mejor trato y la operación será más eficaz.

El único indicador que permite observar si una empresa se encuentra en crecimiento en relación con su competencia es observar la cantidad de kilogramos de carga que envía diariamente a los diferentes destinos. Según esto se puede decir que las empresas con operaciones propias en Miami crecen un 15% anual más que la competencia.

Las inversiones realizadas por World Wide Cargo en los últimos años han significado un descontrol financiero de la empresa. En el año 2009 World Wide Cargo invirtió en oficinas propias en Bogotá, Colombia, el negocio de ese país se centraba en ofrecer otra ruta de comercio para los mismos clientes que importaban la carga desde Ecuador. La empresa experimentó un crecimiento en la cantidad de producto que enviaba cada cliente, pero nunca creó un departamento comercial que explote el mercado de Bogotá y convierta a ese país otro punto fuerte en las exportaciones de la empresa. La inversión fue de \$80.000 USD, la cual fue recuperada en el primer año y medio de operación en dicha ciudad.

La recesión que sufrió Estados Unidos en 2009 obligó que la empresa busque nuevos mercados en Europa y que decida invertir en otras ciudades de Estados Unidos. Ese año fue muy difícil para la empresa, ya que la incertidumbre de qué pasaría con la economía del país, donde se encuentra la mayor cantidad de dinero de la empresa, afectaba la correcta operación. Los clientes disminuían su volumen de carga, empresas competidoras se declaraban en banca rota, y los clientes se sentían cada vez más inseguros de llevar su producto desde Ecuador o Colombia. La única manera que World Wide Cargo encontró para poder mantener su negocio y continuar con su crecimiento fue dejar en segundo plano durante ese año la exportación de un bien suntuario y diversificarse a exportaciones de computadoras desde

Estados Unidos y China hacia Ecuador, también diversificar las exportaciones desde Ecuador a Estados Unidos y buscar clientes que exporten fruta o pescado, o productos que sean considerados de primera necesidad por Estados Unidos. Si World Wide cargo no hubiera tomado dichas medidas es probable que la empresa no hubiera superado ese año y mucho menos experimentado un crecimiento.

En 2010 World Wide Cargo realizó dos importantes inversiones, la apertura de World Wide Cargo New York y la apertura de World Wide Cargo Medellín, dicha inversión aumentó el atractivo de la empresa ya que la tuvo un crecimiento del 34% en relación con el 2009. Las finanzas se mantenían estables a pesar que los directivos realizaban inversiones sin un debido análisis financiero, la experiencia fue un factor clave en la forma de operar de World Wide.

La empresa tenía liquidez, utilidades, buen control de gasto, pero deficiencia en el tiempo de crédito y de cobro de los clientes. Al ser una empresa que empezaba a operar con niveles de carga muy importantes en el año 2011, los directivos consideraron que era el momento de realizar la inversión más importante de todas, la compra de bodegas refrigeradas, la construcción de un galpón y de oficinas, además de la compra de camiones y tráileres en Ecuador. Al no proyectar sus estados financieros y determinar la cantidad de dinero que podían invertir, y el cómo hacerlo, la empresa empezó a tener problemas financieros en cuanto al flujo de efectivo que necesitaba para la operación. Entre 2011 y 2012 la construcción y desarrollo del proyecto generó que World Wide Cargo tenga que adquirir deudas con otras empresas de carga y con entidades bancarias ecuatorianas. El crecimiento se estancó durante estos 2 años, los problemas financieros eran asumidos por los directivos, un plan de control de cobro para los clientes y la extensión del tiempo de crédito de pago a las aerolíneas, fue la única manera para que la empresa tenga liquidez una vez más.

Al tener operación propia e infraestructura en Ecuador el círculo de negocio de logística para los clientes se cerró y constituyó el factor clave para que la

empresa se convierta en una de las mejores opciones para los clientes que buscaban un buen servicio y no necesariamente las tarifas más baratas del mercado.

La necesidad de controlar las finanzas de la empresa de una manera más exacta y de tener un buen control de las inversiones futuras, llevó a que los directivos de la empresa decidieran contratar a una persona especializada en finanzas e inversiones, la cual es la encargada de analizar el impacto económico de cualquier decisión administrativa, operativa o comercial que decida hacer la empresa. Los directivos de World Wide Cargo han entendido gracias a los problemas presentados en el año 2012 que la mejor manera de realizar el trabajo no es realizar inversiones de acuerdo a presentimientos de ellos, sino, analizar la capacidad de la empresa para enfrentarse a las inversiones y cómo manejar y utilizar el dinero que la empresa genera.

4.2.3.2 Análisis FODA

- **Análisis Interno**

Tabla 2: Análisis FODA

FORTALEZAS	
Manifestacion	
1. Experiencia del Personal: Contar con personal capacitado, directivos con más de 20 años en el mercado, personal administrativo y operativo con gran experiencia en la industria.	
Justificación	
El señor Fausto Utreras tiene 23 años en el negocio de carga aérea y Pedro Utreras tiene 17 años en él. El 60% de los empleados ha tenido experiencia en otras empresas de la industria	
Impacto	
Alto	
Fuente	
Gerente General	
Manifestacion	
2. Constante Innovación: La constante mejora del servicio, el ofrecer nuevas y mejores oportunidades de negocio a los clientes.	
Justificación	
Ser una empresa constituida y operativa en Colombia, EEUU y Ecuador es la base de un servicio amplio por parte de World Wide, así como alianzas estratégicas en Perú, Costa Rica y Chile.	
Impacto	
Alto	
Fuente	
Gerente General	
Manifestacion	
3. Acuerdos comerciales: Relaciones comerciales duraderas con camioneras, aerolíneas, navieras y couriers. Acuerdos comerciales de mutuo beneficio.	
Justificación	
Las relaciones creadas por los dueños han lo largo de su trayectoria han generado que la empresa tenga apertura para generar acuerdos con socios estratégicos.	
Impacto	
Alto	
Fuente	
Gerente Administrativa	

Manifestacion	
4. IT avanzado: Software creado en base a lo que el cliente necesita y en lo que él puede necesitar.	
Justificación	
Las relaciones creadas por los dueños han lo largo de su trayectoria han generado que la empresa tenga apertura para generar acuerdos con socios estratégicos.	
Impacto	
Medio	
Fuente	
Presidencia	
Manifestacion	
5. Baja rotación de los clientes	
Justificación	
La carta de presentación de World Wide es el largo tiempo que tienen sus clientes con la empresa y como se ha crecido junto con ellos.	
Impacto	
Alto	
Fuente	
Área Comercial.	

DEBILIDADES	
Nudo Crítico	
1. Carencia de Gobierno Corporativo: WWC carece de un gobierno corporativo establecido en el cual poder centrarse para la correcta evolución de la empresa.	
Causas	
Los directivos al ser familia consideran que no es necesario la creación del mismo.	
Consecuencias	
No hay lineamientos documentados y establecidos en los procesos corporativos, requerirá de tiempo y de aceptación de los directivos crear estos lineamientos.	
Impacto	
Alto	
Fuente	
Gerente General	

Nudo Crítico	
2. Carencia de un departamento mercadeo y ventas: World Wide no tiene un departamento de ventas y postventa bien constituido.	
Causas	
No hay confianza en nuevos vendedores ya que pueden obtener información de los clientes de la empresa.	
Consecuencias	
Las ventas las realizan solamente el personal con relación familiar con los dueños, no se da cabida a nuevos trabajadores con propuestas interesantes en este departamento.	
Impacto	
Alto.	
Fuente	
Observación.	
Nudo Crítico	
3. Carencia de planeación y estratégica: No se tiene estados financieros proyectados con los cuales se tomen decisiones adecuadas.	
Causas	
El departamento financiero tiene 5 meses. Antes del crecimiento de la empresa, los dueños, no sentían la necesidad de este departamento.	
Consecuencias	
Las finanzas de la empresa no han ayudado a la toma de decisiones. Éstas se han hecho gracias a la experiencia de los dueños. Inversiones importantes, sin un adecuado análisis, han generado falta de liquidez en la empresa.	
Impacto	
Alto.	
Fuente	
Departamento Financiero.	
Nudo Crítico	
4. Dependencia de trabajadores en el área operativa: Se depende del trabajo de los supervisores del área operativa para el funcionamiento del área operativa.	
Causas	
Los supervisores del área operativa son los únicos capacitados en realizar una correcta documentación de la carga de exportación, no se tiene documentado como es que se tiene que trabajar.	
Consecuencias	
Si cualquiera de los supervisores falta a su trabajo, la operación tendrá graves problemas, ya que ni siquiera el gerente de operaciones sabe como documentar correctamente la carga.	
Impacto	
Alto	
Fuente	
Observación.	

- **Análisis Externo**

OPORTUNIDADES	
Manifestacion	
1. El nuevo aeropuerto de Quito: El mercado se desestabiliza, clientes mal atendidos, retraso en las operaciones y nuevas necesidades que atender.	
	Justificación
	En la transición de la operación del antiguo aeropuerto al aeropuerto de Tababela algunas empresas desatienden a los clientes y fallan en su servicio.
	Impacto
	Medio
	Fuente
	Observación
Manifestacion	
2. Mercados internacionales en crecimiento: 90% de los productos que exporta World Wide es a Estados Unidos	
	Justificación
	Al ser Estados Unidos el principal socio comercial del Ecuador, según el Banco Central, la oportunidad de crecimiento con ese país es muy alta.
	Impacto
	Alto
	Fuente
	Gerente General
Manifestacion	
3. Posicionamiento estratégico: Solo 4 agencias de carga tienen operaciones propias en EEUU y Colombia	
	Justificación
	Ofrecer un servicio completo a los clientes es base en este negocio y es uno de los factores clave de crecimiento.
	Impacto
	Alto
	Fuente
	Gerente General
Manifestacion	
4. Estabilidad económica: Ecuador no tiene tipo de cambio que puedan afectar los negocios con su principal socio comercial EEUU.	
	Justificación
	No hay cambio de moneda en las transacciones, el negocio no tiene esta variable que podría afectar.
	Impacto
	Alto
	Fuente
	Departamento Financiero

Manifestacion	
5. Productos de calidad reconocidos mundialmente: Ecuador posee las rosas de mejor calidad y mayor reconocimiento mundial, principal producto de exportación de World Wide. Ecuador es el primer vendedor de rosas en el mundo.	
Justificación	
Todos los mercados del mundo consideran a las rosas Ecuatorianas como las de mejor calidad, pueden ser más caras, pero la utilidad que dan a los clientes es mayor.	
Impacto	
Medio	
Fuente	
Datos CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones)	
Manifestacion	
6. Diversidad de servicios: Las rosas colombianas son la principal competencia de las rosas Ecuatorianas. World Wide tiene operaciones propias en los dos países.	
Justificación	
Para proporcionar al cliente mejor servicio, World Wide ha creado una operación propia en el país que es el mayor competidor del Ecuador en este servicio.	
Impacto	
Alto	
Fuente	
Datos CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones)	
Manifestacion	
7.Oportunidades comerciales: Descentralización del mercado Ruso y de Amsterdam de	
Justificación	
J van de Put era la empresa de carga más grande de Rusia y Amsterdam, creaba un monopolio en el cual ninguna otra empresa podía ingresar en ese mercado. En 2009 J van de Put vende su negocio a Kuehne-Nagel, lo cual quita el monopolio y da la oportunidad de ingresar a ese mercado.	
Impacto	
Alto	
Fuente	
Presidencia de WWC	

AMENAZAS	
Manifestacion	
1. Impuestos altos: Aumento de aranceles en el Ecuador.	
Justificación	Ecuador es el país con los mayores aranceles de la región, y el cuál no tiene ningún tratado comercial importante con EEUU.
Impacto	Alto
Fuente	SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador)
Manifestacion	
2. Acuerdos comerciales prontos a expirar: Dependencia del ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act), para la disminución de impuesto de entrada de las flores ecuatorianas a EEUU	
Justificación	Las rosas ecuatorianas tienen un 6.8% de beneficio arancelario gracias a este acuerdo
Impacto	Medio
Fuente	SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador)
Manifestacion	
3. Competencia desleal.	
Justificación	Empresas grandes tienden a tener acuerdos que perjudican a las medianas y pequeñas, con el fin de acaparar el negocio.
Impacto	Alto
Fuente	Gerente General
Manifestacion	
4. Crisis económica de la UE (Union Europea)	
Justificación	El mercado de rosas se ve afectado en Europa al ser un bien suntuario.
Impacto	Alto
Fuente	Observación.

4.2.3.3 Matriz FODA

Tabla 3: Matriz FODA

	<p>Fortalezas-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia del personal. 2. Constante innovación. 3. Acuerdos comerciales. 4. IT avanzado. 5. Baja rotación de los clientes. 	<p>Debilidades-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un gobierno corporativo. 2. Carencia de un departamento de mercadeo y ventas. 3. Carencia de planeación y estratégica. 4. Dependencia de trabajadores en el área operativa
<p>Oportunidades-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El nuevo aeropuerto de Quito. 2. Mercados internacionales en crecimiento. 3. Posicionamiento estratégico. 4. Estabilidad económica ecuatoriana. 5. Productos de calidad reconocidos mundialmente. 6. Diversidad de servicios. 7. Oportunidades comerciales. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la infraestructura de los cuartos de almacenaje para atraer a nuevos clientes. (O1-F1) 2. Ofrecer servicio de Courier desde Miami a Quito. (F2-O2) 3. Adquirir oficinas en Ámsterdam. (F3-O3) 4. Ofrecer un servicio de rastreo online de la carga, en cualquier punto de su trayectoria. (F4-O6) 5. Ofrecer un software de ventas y de contabilidad a los clientes mediante el sistema de World Wide, que ellos realicen sus ventas a través de WWC. (F5-O7) 6. Adquisición de cuartos frios y bodegas propias en Colombia (F3-O5) 7. Hacer un plan de incremento de tarifas progresivo con los clientes a largo plazo (F5-O4) 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un gobierno corporativo global en todos los países que opera WWC. (D1-O6) 2. Usar el software de World Wide no solo para el trabajo diario sino también para la toma de decisiones. (D3-O4) 3. Buscar nuevos clientes en mercados Europeos. (D2-O7) 4. Optimización y reingeniería de procesos del área operativa. (D4-O1)
<p>Amenazas-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impuestos altos. 2. Acuerdos comerciales prontos a expirar. 3. Competencia desleal. 4. Crisis económica de la UE (Unión Europea). 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer un sistema de seguimiento y control de los aranceles de cada cliente. (A1-F4) 2. Afianzar las relaciones con las navieras, aerolíneas y camioneras. (A2-F1) 3. Ofrecer cálculo de tarifas mediante página Web. (A3-F4) 4. Reducir la utilidad obtenida con los clientes que exporten a la UE, para que les sea mas atractivo continuar exportando. (A4-F5) 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un área comercial dedicada a que los clientes entiendan las reformas arancelarias y de que manera poder operar sin que afecten. (A1-D2) 2. Expandir el negocio de World Wide a Los Angeles California. (A2-D3) 3. Creación de un plan estratégico. (A3-D3) 4. Crear un mando integral para la gestión estratégica. (A3-D4)

4.2.3.4. Matriz EFE

Tabla 4: Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades			
1. Nuevo aeropuerto de Quito	0,12	4	0,48
2. Mercados internacionales en crecimiento.	0,08	4	0,32
3. Posicionamiento estratégico.	0,09	2	0,18
4. Estabilidad económica ecuatoriana.	0,09	3	0,27
5. Productos de calidad reconocidos mundialmente.	0,09	1	0,18
6. Diversidad de servicios.	0,07	1	0,07
7. Oportunidades comerciales.	0,08	2	0,16
Amenazas			
1. Impuestos altos.	0,11	3	0,33
2. Acuerdos comerciales pronto a expirar.	0,07	1	0,07
3. Competencia desleal.	0,11	2	0,22
4. Crisis económica de la UE (Unión Europea).	0,09	2	0,18
Total	1		2,46

Podemos determinar mediante esta matriz que la empresa intenta responder de manera correcta a las oportunidades que da el mercado. Con la creación del nuevo aeropuerto de Quito, WWC ha intentado anticiparse a sus competidores con la construcción de nuevas oficinas, bodegas y cuartos fríos, para de esta manera no dejar desatendido a sus clientes y ofrecer un servicio de calidad.

Gracias a la operación propia en Miami-Estados Unidos, World Wide Cargo se ha convertido en una de las mejores opciones para los clientes norteamericanos para transportar su carga. Este país ha tenido un incremento significativo en sus importaciones desde Ecuador a partir del año 2010 en el cual su economía se estabilizó. World Wide ha podido ofrecer a sus clientes un servicio de calidad y con un precio justo para poder captar nuevos clientes y mantenerse posicionado en Estados Unidos como hasta el momento lo ha hecho.

El tipo de cambio es un factor que afecta a las exportaciones cuando la moneda del país que exporta sufre mayor variación a la moneda del país importador. World Wide Cargo tiene operaciones propias en Ecuador y Colombia, el manejo financiero en Ecuador no tiene mayor repercusión en cuanto al tipo de cambio ya que al ser Estados Unidos el mayor socio comercial, y tener la misma moneda, las operaciones financieras son fáciles y no tienen la variable del tipo de cambio. En la operación de World Wide Cargo Colombia el tipo de cambio es un factor que se ha determinado que sí afecta financieramente, por lo que se ha optado que los clientes Colombianos paguen sus facturas en el país de destino, en este caso Estados Unidos, con el fin de que el tipo de cambio no afecte a World Wide ni a los clientes. Se puede decir que la empresa ha desarrollado un proceso efectivo de cobro a los clientes para que su economía no se vea afectada por posibles cambios en la moneda de los diferentes países.

Las rosas ecuatorianas y colombianas son consideradas por los mercados internacionales como las rosas de mejor calidad del mundo. Es un producto reconocido por su belleza y por sus colores únicos. World Wide Cargo ha sabido aprovechar esto y ha hecho de las rosas su producto estrella de exportación a cualquier parte del mundo.

Hasta el año 2010, el mercado europeo se caracterizaba por ser un monopolio de una empresa de carga internacional, JVAN de PUT. Ninguna empresa podía entrar a competir a Europa, ya que todo el mercado se centralizaba en la operación de esta empresa pues era la encargada de la logística, el transporte,

la documentación e incluso del acercamiento con los clientes en toda la zona europea. En los últimos años, ese mercado ha perdido el monopolio gracias a la venta de esta empresa a Kuehne Nagel, la más grande del mundo; esto ha generado que empresas como World Wide Cargo puedan entrar a competir a Europa. A pesar de ser una zona que necesita una alta inversión asociarse estratégicamente con competidores interesados, se han creado altas oportunidades en este mercado.

Según la matriz EFE, con una puntuación de 2.46, determinamos que World Wide Cargo no reacciona debidamente a las oportunidades del mercado y no puede evitar eficientemente las amenazas. Las estrategias de la empresa pueden contribuir con el manejo de la misma y con una proyección óptima de la empresa, pero se determina que no se reacciona debidamente a los cambios y oportunidades que el mercado presenta.

4.2.3.5 Matriz EFI

Tabla 5: Matriz EFI

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
1.Experiencia del personal.	0,12	4	0,48
2.Constante innovación.	0,15	3	0,45
3.Acuerdos comerciales.	0,13	3	0,39
4.IT avanzado.	0,16	3	0,48
5.Baja rotación de los clientes.	0,12	4	0,48
Debilidades			
1. Carencia de un gobierno corporativo.	0,08	1	0,08
2. Carencia de un departamento de mercadeo y ventas.	0,06	2	0,12
3. Carencia de planeación y estratégica.	0,12	1	0,12
4. Dependencia de trabajadores en el área operativa	0,06	2	0,12
Total	1		2,72

Internamente, gracias a la matriz EFI, se puede decir que World Wide es una empresa fuerte. La experiencia laboral de los trabajadores, tener un departamento de informática bien constituido, la constante innovación de los servicios de la empresa y un efectivo manejo de la carga, generan que la rotación de los clientes sea muy baja y que World Wide pueda mantener su negocio a largo plazo.

Hay ciertas tareas internas que necesitan la atención de los gerentes, para que el negocio a largo plazo no afecte las actividades de la empresa. La creación

de un plan estratégico es vital para las operaciones, para poder entender cómo alcanzar las metas propuestas, cómo evaluar las mismas y cómo proponer nuevos objetivos a largo plazo.

4.2.3.6 Matriz interna-externa IE

Tabla 6: Matriz IE

	PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI			
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE	4.0	Fuerte (3.0 a 4.0)	Promedio (2.0 a 2.99)	Débil (1.0 a 1.99)
	Alta (3.0 a 4.0)	I	II	III
	Media (2.0 a 2.99)	IV	V	VI
	Baja (1.0 a 1.99)	VII	VIII	IX

Con las matrices EFE y EFI se ha determinado puntuaciones de 2.46 y de 2.72 respectivamente, lo que coloca a WWC dentro del cuadrante (V). Fred David en su libro (Conceptos de Administración Estratégica, 2008, p 266) sugiere que las organizaciones que se encuentran en este cuadrante pueden administrarse de mejor manera con las estrategias de mantener y conservar. Además, aconseja que el desarrollo de servicios y productos, y la correcta penetración de mercados serán útiles para este tipo de organizaciones.

Se puede considerar que se están enfocando las estrategias a seguir por la organización de manera correcta. Se ha determinado que la penetración en nuevos mercados y el desarrollo de nuevos servicios son un factor clave para el éxito de World Wide Cargo.

A pesar de que World Wide no ha manejado un plan estratégico, gobierno corporativo, ni un desarrollo ordenado del crecimiento de la empresa, ha podido mantenerse al interno fuerte y organizadamente por la gestión personal que realizan los directivos, y por el buen trabajo por parte de los empleados. Si

WWC no empieza a organizar sus actividades internas, un crecimiento significativo podría afectar la fortaleza que mantiene y ocasionar problemas en el correcto manejo de la misma.

4.2.3.7 Matriz de la gran estrategia

Tabla 7: Matriz de la gran estrategia

	Crecimiento Rápido De Mercado		
Posición Competitiva Débil	<i>Cuadrante II</i> 1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración de mercado. 3. Desarrollo de Productos. 4. Integración Horizontal. 5. Desinversión. 6. Liquidación.	<i>Cuadrante I</i> 1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración de mercado. 3. Desarrollo de Productos.	Posición Competitiva Fuerte
	<i>Cuadrante III</i> 1. Reducción. 2. Diversificación relacionada. 3. Diversificación no relacionada. 4. Desinversión. 5. Liquidación.	<i>Cuadrante IV</i> 1. Diversificación relacionada. 2. Diversificación no relacionada. 3. Empresas conjuntas.	
	Crecimiento Lento Del Mercado		

Tomado de: Administración Estratégica; David Fred

Las estrategias planteadas por esta matriz nos dan pautas de comportamiento empresarial que pueden ser útiles para el correcto desarrollo. World Wide Cargo se encuentra en el cuadrante I, lo que necesita esta empresa es crear servicios diferenciadores que le permitan captar mayor mercado, desarrollar nuevos proyectos y no mantener el Status Quo que han tenido durante los trece años de operación que mantienen. World Wide se ha convertido en una marca sólida de servicio, pero tiene que organizar su rumbo y tomar las decisiones correctas.

World Wide Cargo ha creado, junto con sus clientes, nuevos mercados que no han sido vistos como una oportunidad de negocio para la competencia, pero han tenido un crecimiento importante y un desarrollo constante. Rutas aéreas

internacionales a destinos no convencionales han sido desarrolladas en conjunto con los clientes y las aerolíneas para poder satisfacer a dichos mercados.

Se ha podido alcanzar como empresa la satisfacción total del cliente en cuanto a canales de información y tener siempre a los clientes informados en qué parte del proceso de importación o exportación está su carga. Desarrollar nuevas herramientas informáticas es uno de los mecanismos más utilizados por parte de World Wide Cargo para poder representarse en la mente de los clientes como la mejor opción.

4.2.3.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para poder analizar la posición estratégica interna y externa de World Wide Cargo en relación al mercado se utilizará la matriz MPC como comparativo con tres empresas que manejen volúmenes similares de carga, con la empresa que tenga los mayores volúmenes de carga del mercado y con una empresa que tenga volúmenes inferiores, con el fin de tener un criterio claro de los factores críticos de éxito más influyentes que posee el mercado.

Para el siguiente análisis se han tomado en cuenta los siguientes factores de éxito:

1. Volumen De Carga: A un mayor volumen de carga que manejen las empresas, el poder de negociación con aerolíneas, navieras y empresas de transporte terrestre se incrementa.

2. Destinos Internacionales: Destinos como Estados Unidos no tienen el mismo nivel de rentabilidad como destinos en otros continentes como Europa y Asia. Las tarifas se incrementan mientras los destinos de las exportaciones se encuentran a mayor distancia.

3. Calidad de Servicio: Las empresas que se caracterizan por un buen trato a la carga y con puntualidad en los envíos son más atractivos a los clientes.

4. Rotación de Clientes: La mejor manera de medir el servicio es con la rotación de los clientes. A mayor rotación se determina que el servicio es deficiente

5. Tiempo en el mercado: Es un mercado en el cual un simple error puede determinar la permanencia o la salida de una empresa.

6. Tarifas: No siempre las empresas con mejores tarifas tienen más clientes, pero se puede decir que a mejor tarifa se tiene mejor oportunidad de nuevos clientes.

7. Personal Capacitado: El personal es el motor de la empresa, si el personal es eficiente, el servicio tiende a ser mejor, los problemas se reducen y el cliente se encuentra más satisfecho.

8. Socios estratégicos: En este negocio las relaciones son un factor clave en el éxito de las empresas: si una empresa tiene mejores relaciones comerciales con aerolíneas, navieras, agencias de aduana, empresas de transporte terrestre e incluso competidores, el negocio es mucho más manejable y se puede actuar de mejor manera a los cambios del mismo.

Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	World Wide Cargo			Value Cargo			G&G Cargo		
	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1. Volumen de carga	0,15	3	0,45	0,12	2	0,24	0,16	4	0,64
2. Destinos Internacionales.	0,17	3	0,51	0,11	3	0,33	0,16	4	0,64
3. Calidad de servicio.	0,12	3	0,36	0,1	4	0,4	0,14	3	0,42
4. Rotación de clientes.	0,12	4	0,48	0,13	2	0,26	0,1	3	0,3
5. Tiempo en el mercado.	0,08	3	0,24	0,18	3	0,54	0,1	4	0,4
6. Tarifas.	0,14	2	0,28	0,11	2	0,22	0,12	3	0,36
7. Personal capacitado.	0,1	3	0,3	0,13	2	0,26	0,11	3	0,33
8. Socios Estratégicos.	0,12	2	0,24	0,12	3	0,36	0,11	4	0,44
Total	1		2,86	1		2,61	1		3,53

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ecuador Cargo			Master Transport			Panalpina		
	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1. Volumen de carga	0,11	3	0,33	0,16	3	0,48	0,08	2	0,16
2. Destinos Internacionales.	0,13	2	0,26	0,15	4	0,6	0,12	3	0,36
3. Calidad de servicio.	0,14	2	0,28	0,12	3	0,36	0,13	2	0,26
4. Rotación de clientes.	0,14	1	0,14	0,08	2	0,16	0,11	1	0,11
5. Tiempo en el mercado.	0,06	4	0,24	0,13	3	0,39	0,13	2	0,26
6. Tarifas.	0,15	3	0,45	0,12	2	0,24	0,13	2	0,26
7. Personal capacitado.	0,12	2	0,24	0,14	1	0,14	0,14	2	0,28
8. Socios Estratégicos.	0,15	3	0,45	0,1	2	0,2	0,16	2	0,32
Total	1		2,39	1		2,57	1		2,01

World Wide Cargo ha centrado su negocio en la innovación de los servicios y en mantener la calidad de ellos. A pesar de tener un crecimiento importante en los últimos años, la empresa se ha enfocado en que su servicio se vuelva parte de las necesidades de los clientes. WWC tiene como visión que si los clientes tienen un servicio de calidad, ellos crecen en sus negocios, por lo que crecen en su volumen de carga, lo que genera que la empresa se vuelva más sólida y mantenga su servicio dentro de los parámetros más altos que tiene la empresa.

Según la matriz MPC podemos apreciar que World Wide Cargo tiene un nivel de rotación de clientes bajo, un volumen importante de carga y una buena posición en el mercado. Si la empresa aprende a aprovechar sus oportunidades y sacar provecho de sus fortalezas, puede crear estrategias que le ayuden a un crecimiento significativo.

4.3 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

El desarrollo de nuevos objetivos por parte de la empresa lleva consigo la creación de nuevas estrategias para poder alcanzar dichos objetivos y el desarrollo de políticas bien estructuradas para poder medir y poner en práctica las estrategias. Toda empresa que entra en el proceso de desarrollo de nuevos objetivos sufre cambios con los que el desempeño organizacional disminuye y surgen nuevos problemas administrativos. Cuando las estrategias para alcanzar estos objetivos son las correctas y las políticas para llevar a cabo y controlar las estrategias son las adecuadas, este proceso de desarrollo de nuevos objetivos cambia y el tiempo en el que disminuye el desempeño organizacional disminuye.

En el mercado de carga internacional, si una empresa no se encuentra en constante desarrollo e innovación tiende a decaer es su nivel de crecimiento. El factor clave en este negocio es la innovación en el servicio, la creación de nuevos mercados y la anticipación a los cambios que se presentan. Un correcto manejo de una empresa de carga tiene que centrar los recursos económicos

en el constante desarrollo del servicio que se ofrece a los clientes. Sin la correcta inversión en el momento preciso, la empresa deja de ser atractiva y los clientes siempre tendrán opciones que cumplan con sus requerimientos.

- **Objetivo a largo plazo:**

Alcanzar un nivel de ventas en el quinto año una vez iniciado el plan estratégico de \$3 335.276,27 USD y posicionar la marca en otros continentes.

- **Estrategia general:**

Para cumplir con el objetivo a largo plazo la empresa usará como estrategias generales la penetración y el desarrollo de nuevos mercados.

Tabla 9: Objetivos anuales, estrategias y políticas.

Objetivo año 1 y año 2: Crecimiento de ventas a \$1 140.100,00 USD en el primer año y a \$1 556.668,75 USD en el segundo año.

Objetivo anual de investigación y desarrollo: Crear software que permitan captar 20% más clientes que la competencia.

Estrategia 1:

Ofrecer un servicio de rastreo online de la carga.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene cuatro meses a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. El desarrollo y programación de este servicio estará a cargo del departamento de sistemas de la empresa.
3. Los directivos tendrán reuniones dos veces al mes con el departamento de sistemas para controlar el

desarrollo de este nuevo servicio.

4. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Marcelo Ramos, Gerente de Sistemas de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 3,000.00 dólares.

Tiempo: 9 Meses

Objetivo Anual de producción: Reducir en un 20% el tiempo de operación, y eliminar los errores en la documentación de la carga.

Estrategia 1:

Aumentar la infraestructura de los cuartos de almacenaje para atraer a nuevos clientes.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene cinco meses a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. El departamento financiero es el encargado de analizar cuál será el monto de capital necesario para esta estrategia y cuando se necesita de financiamiento para la misma.
3. Los directivos y la gerente administrativa tienen que analizar las necesidades de la empresa en cuanto a tamaño y servicio, para saber las características del aumento de la infraestructura.
4. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Ivonne Vargas, Gerente Administrativa de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 55,000.00 dólares.

Tiempo: 5 Meses

Estrategia 2:

Reingeniería de procesos en el área operativa

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene seis meses a partir del desarrollo de objetivo para el cumplimiento de esta estrategia.
2. El departamento operativo será el encargado del desarrollo y cumplimiento de esta estrategia.
3. Se capacitará al personal operativo cada tres meses con los nuevos procesos obtenidos, y se pedirá sugerencias a este personal sobre lo que ellos consideran que es la mejor manera de optimizar procesos.
4. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Giovanni Utreras, Gerente Operativo de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 2,000.00 dólares.

Tiempo: 6 Meses

Objetivo anual de marketing: Captar clientes en el mercado Europeo

Estrategia 1:

Ofrecer servicio de Courier desde Miami a Quito.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene ocho meses a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. El departamento administrativo de World Wide Cargo Miami, será el encargado de toda la documentación que se necesita para ser Courier.
3. El departamento comercial de World Wide Cargo Quito desarrollar la promoción de este nuevo servicio, analizar el alcance con potenciales nuevos clientes y observar el comportamiento del mercado.
4. Capacitación de nuevo personal para este trabajo.
5. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Ivonne Vargas, Gerente Administrativa de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 8,000.00 dólares.

Tiempo: 1 año.

Estrategia 2:

Desarrollo de un departamento de Marketing.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene cinco meses a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. El departamento administrativo de World Wide Cargo Miami, será el encargado del desarrollo del departamento de marketing.
3. Se tiene que contratar a dos personas con experiencia

en mercadeo para esta función.

4. El nuevo departamento de marketing se encarga de la promoción del servicio de World Wide Cargo.
5. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Ivonne Vargas, Gerente Administrativa de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 3,000.00 dólares.

Tiempo: 1 año.

Estrategia 3:

Buscar nuevos clientes en el mercado europeo.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene diez meses a partir del desarrollo de este objetivo para el cumplimiento de esta estrategia.
2. El departamento comercial creará un plan de mercadeo digital del servicio que ofrece World Wide Cargo para atraer clientes de la Unión Europea.
3. El departamento comercial desarrollará alianzas estratégicas con empresas que ya operen en la Unión Europea.
4. Pedro Utreras Aguilar, presidente de World Wide Cargo Miami, viajará 5 veces al año, en un plazo no mayor a 1 mes por viaje para buscar y obtener nuevos clientes,
5. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Pedro Utreras Aguilar, Presidente de World Wide Cargo Miami.

Presupuesto estimado: \$ 30.000 dólares.

Tiempo: 5 Meses

Objetivo anual de finanzas: Tener una liquidez de 2 dólares por cada dólar necesario para la operación

Estrategia 1:

Hacer un plan de incremento de tarifas progresivo con los clientes a largo plazo.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene seis meses a partir del desarrollo del objetivo para el cumplimiento de la estrategia.
2. El departamento financiero tiene que analizar el comportamiento económico del país, de las aerolíneas, de las navieras y de las empresas de transporte terrestre para saber en qué porcentaje mensual y anual poder incrementar las tarifas de una manera en que los clientes consideren justo.
3. Los directivos tienen que vender esta idea a los clientes.
4. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Ivonne Vargas, Gerente Administrativa de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 2,000.00 dólares.

Tiempo: 6 Meses

Estrategia 2:

Reducir el tiempo de crédito de los clientes de 30 a 20 días.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene un año a partir del desarrollo del objetivo para el cumplimiento de la estrategia.
2. El departamento financiero tiene desarrollar el plan de reducción de tiempo de crédito.
3. El departamento administrativo creará los acuerdos con los clientes.
4. El departamento comercial ofrecerá los servicios de World Wide con un tiempo de crédito no mayor a veinte días
5. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Ivonne Vargas, Gerente Administrativa de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 1,000.00 dólares.

Tiempo: 1 año

Objetivo año 3 y año 4: Crecimiento de ventas del 22% en el año 3 y 4 a partir del desarrollo del plan estratégico

Objetivo anual de investigación y desarrollo: Exportar 40 000 Kg más que el año pasado.

Estrategia 1:

Adquisición de cuartos fríos y bodegas propias en Colombia.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene 1 año cinco meses a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta

estrategia.

2. El departamento financiero es el encargado de analizar cuál será el monto de capital necesario para esta estrategia y cuando se necesita de financiamiento para la misma.
3. Los directivos y la gerente administrativa tienen que analizar las necesidades de la empresa en Bogotá y Medellín para saber en cual de estas dos ciudades es mejor invertir.
4. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Pedro Utreras, Gerente General de World Wide Cargo.
5. El departamento financiero tiene que presentar opciones de financiamiento de por lo menos 3 instituciones financieras con las cuales se va a financiar el proyecto, en un plazo no mayor a dos meses de empezar con la actividad.

Presupuesto estimado: \$ 120,000.00 dólares.

Tiempo: 1 año 5 Meses

Objetivo Anual de producción: Usar el 95% de la capacidad de las bodegas de World Wide Cargo.

Estrategia 1:

Ofrecer un software de ventas y de contabilidad a los clientes mediante el sistema de World Wide, que ellos realicen sus ventas a través de WWC.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene diez meses a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. El departamento comercial ofrecerá el nuevo servicio de World Wide Cargo a todos los clientes de la empresa, así como también a nuevos clientes.
3. El departamento de sistemas en conjunto con el departamento financiero tienen que desarrollar el sistema de acuerdo a las necesidades que se quieren cubrir.
4. World Wide Cargo Miami tiene que enviar mensualmente un informe con todas las necesidades que se esperan cubrir.
5. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Marcelo Ramos, Gerente de Sistemas de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 3,000 dólares.

Tiempo: 10 Meses

Objetivo anual de marketing: Captación de 20 000 Kg de carga de nuevos clientes o de los actuales.

Estrategia 1:

Expandir la operación de World Wide Cargo a Los Ángeles California.

Políticas de apoyo:

1. Creación de alianza estratégica con G&G Cargo Logistics, empresa ecuatoriana que ya opera en Los Ángeles California.

2. Los directivos por sus buenas relaciones serán los encargados del desarrollo de dichas alianzas comerciales.
3. El departamento comercial tiene que desarrollar el plan de ventas para los clientes que quieran exportar su carga a Los Ángeles
4. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Fausto Utreras, presidente de World Wide Cargo Quito.

Presupuesto estimado: \$ 20,000.00 dólares.

Tiempo: 8 meses

Objetivo anual de finanzas: Ser solventes, tener utilidades positivas y crecientes, no tener una deuda mayor al 10% del total de los activos.

Estrategia 1:

Sacar acciones de World Wide Cargo a la venta en la bolsa de Estados Unidos.

Políticas de apoyo:

1. Auditoría Interna y Externa.
2. Contratación de personal estadounidense que ya haya trabajado en la bolsa de valores.
3. Informe trimestral a todos los directivos remitido por el departamento financiero de todas las actividades realizadas en la bolsa de valores.
4. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Fausto Utreras, presidente de World Wide Cargo

Quito.

Presupuesto estimado: \$ 20,000.00 dólares.

Tiempo: 8 meses

Objetivo año 5: Crecimiento de ventas a \$ 3 335.276,27 en el año 5.

Objetivo anual de investigación y desarrollo: Reducir costos de producción al 80%.

Estrategia 1:

Crear software que abarque todas las operaciones de World Wide, también que permita a los clientes comprar y vender su producto desde el mismo sistema y que tenga la posibilidad de calcular su tarifa de nacionalización y desaduanización de su carga en los productos de importaciones.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene 1 año a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. Los directivos de World Wide de todas las sucursales, tienen que pasar un informe mensual de las necesidades que se espera cubrir con el sistema.
3. El departamento de sistemas tiene que desarrollar el sistema.
4. Se contratará una persona que sea la encargada del análisis de las tarifas de nacionalización y desaduanización de carga, que cargue en el nuevo sistema los cambios de las tarifas y que desarrolle junto

con el departamento de sistemas el software necesario para el cubrir esta necesidad.

5. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Marcelo Ramos, gerente de sistemas de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 10,000.00 dólares.

Tiempo: 1 Año.

Objetivo anual de marketing: Captación de 10 000 Kg de carga del mercado europeo.

Estrategia 1:

Adquirir oficinas en Ámsterdam

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene 1 año a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. El departamento financiero tiene que presentar el análisis de cómo obtener los recursos necesarios para esta inversión en un plazo no mayor a 2 meses.
3. Cursos de inglés y ruso para el personal gerencial de la empresa.
4. Desarrollo de un nuevo sistema informático para manejar las nuevas oficinas de World Wide Cargo Ámsterdam.
5. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Fausto Utreras, Presidente de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 100,000.00 dólares.

Tiempo: 1 Año.

Objetivo anual de finanzas: Elevar la utilidad de los dueños de la empresa a un 10% anual.

Estrategia 1:

Negociar nuevas tarifas con las aerolíneas

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene 6 meses a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. Los directivos de la empresa serán los encargados del cumplimiento de esta estrategia.
3. El departamento administrativo tiene que dar el seguimiento debido a cada aerolínea y plantear los términos de negociación que van a usar los directivos para el desarrollo de esta estrategia.
4. La persona encargada del desarrollo de esta estrategia será Fausto Utreras, Presidente de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 1,000.00 dólares.

Tiempo: 6 meses.

Objetivo anual de Producción: Unificar los procesos de operación de la empresa en todas sus sucursales a nivel mundial.

Estrategia 1:

Capacitar a todo el personal operativo en cómo es el manejo de la carga en cada una de las sucursales de World Wide Cargo.

Políticas de apoyo:

1. World Wide Cargo tiene 1 año a partir del desarrollo de este plan para el cumplimiento de esta estrategia.
2. La gerencia operativa es la encargada de la capacitación del personal
3. Cursos de inglés intensivo al personal operativo.
4. Cursos de manejo de software a todo el personal operativo, una vez al mes, impartido por el Ingeniero Marcelo Ramos, gerente de sistemas de la organización.
5. La persona encargada del control de esta estrategia es el señor Giovanni Utreras, Gerente de Operaciones de World Wide Cargo.

Presupuesto estimado: \$ 5,000 dólares.

Tiempo: 1 Año.

Con el cumplimiento de los objetivos se espera que World Wide Cargo tenga un crecimiento constante y que desarrolle su mercado de manera correcta para que el negocio se mantenga a largo plazo.

5. CAPÍTULO V: BALANCES PROYECTADOS Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 BALANCES HISTÓRICOS

A continuación se encuentran los balances financieros históricos de World Wide Cargo, los que serán proyectados de acuerdo a los objetivos presentados en este plan.

5.1.1 Balance General

Tabla 10: Balance general año 2012

Balance general	
Al 31 de diciembre del 2012	
Valorado en USD	
Activos	
Activos corrientes	
Caja bancos	9.196,97
CxC Clientes	68.400,00
Total activos Corrientes	77.596,97
Activos no Corrientes	
Vehículos	133.250,00
(Depreciación acum. Vehículos)	-26.650,00
Propiedad Planta y equipo	331.815,62
Depreciación Acumulada	-33.181,56
Muebles y enseres	3.195,20
(Depreciación acum. Muebles y Enseres)	-639,04
Equipo de computación	4.931,85
(Depreciación acum. Equipo de computación)	-1.643,95
Total Activos No Corrientes	468.944,10
Activos Por Impuestos corrientes	
Anticipo impuesto a la renta	23.814,47
Credito tributario IVA	26.650,00
Iva en compras	0,00
Credito tributario IR	14.428,41
Total activos por impuesto corrientes	64.892,88
Total Activos	611.433,94

Pasivo y Patrimonio	
Pasivos	
Obligaciones bancarias	63.229,10
Empleados	29.850,00
CXP Proveedores	346.450,88
Impuestos	27.661,65
Combustible	13.935,52
Total Pasivos	481.127,15
Patrimonio	
Capital	60.000,00
Utilidad ejercicio	70.306,68
Total patrimonio	130.306,68
Total pasivo y patrimonio	611.433,84

Tomado de: World Wide Cargo

5.1.2 Estado de resultados

Tabla 11: Estado de resultados año 2012

ESTADO DE RESULTADOS	
Al 31 de diciembre del 2012	
Valorado en USD	
Total de Ventas	776.500,00
Gastos Administrativos	
Sueldos Y salarios	270.000,00
Decimo tercer sueldo	22.500,00
Decimo cuarto sueldo	6.042,00
Fondos de reserva	32.805,00
Vacaciones	10.198,13
Servicios Básicos	36.000,00
Provisiones	71.545,13
Gastos de Marketing	2.500,00
Gastos Capacitación	1.818,18
Depreciación	62.114,55
Útiles de Oficina	12.000,00
Total Gastos Administrativos	527.522,98
Gastos de Ventas	
Mantenimiento Vehículos	14.048,82
Publicidad	24.000,00
Arriendo	48.000,00
Combustible	18.000,00
Total Gasto de Ventas	104.048,82

Total Gastos Operacionales	631.571,80
UTILIDAD OPERACIONAL	144.928,20
Gastos Financieros	3.853,53
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	141.074,67
15% Trabajadores	21.161,20
24% Impuesto a la Renta	33.857,92
UTILIDAD NETA	86.055,55

5.1.3 Índices Financieros

Tabla 12: Índices Financieros

LIQUIDEZ		
Razón Corriente =	Activos Corrientes	1,03
	Pasivos Corrientes	
ACTIVIDAD		
Periodo de Cobro =	Cuentas por Cobrar	35,44%
	Ventas Netas	
Rotación de activos totales =	Ventas	6 dólares
	Activos Totales	
RENTABILIDAD		
ROI=	Rendimiento	46,40%
	Valor promedio invertido	
ROA=	Utilidad operacional	15,75%
	Activos totales promedio	
ROE=	Utilidad neta	29,96%
	Patrimonio promedio	
DESEMPEÑO		
Rotación de las CXC	Ventas	8,45
	Promedio CXC	
Rotación de CXC en días	365,00	43,21
	Rotación de CXC	

- **Razón corriente**

World Wide Cargo tiene USD 1.03 por cada dólar de deuda que tiene al corto plazo. Este índice nos muestra que la empresa tiene capacidad para cubrir sus deudas de buena manera, pero al ser tan poco el margen que se maneja, cualquier cambio importante en el mercado puede variar negativamente este indicador.

- **Periodo de cobro**

En la fecha de análisis, los índices financieros nos indican que el 35.44% del total de la ventas todavía no ha sido cobrado, por lo que el 64.66% ha sido cobrado exitosamente. Analizando los balances de la empresa podemos observar que los tiempos de crédito ofrecidos a los clientes no han afectado al correcto manejo económico de la empresa.

- **Rotación de activos totales**

Con este índice podemos observar la eficiencia que tienen nuestros activos sobre las ventas. World Wide Cargo genera seis dólares por cada dólar invertido en activos.

- **ROI**

Podemos apreciar, según este índice, que el retorno sobre la inversión es favorable para la empresa ya que en el primer año podrá recuperar el 46.40% del total de su inversión.

- **ROA**

Podemos ver que las inversiones que la empresa ha realizado en el año 2012 sobre los activos tienen un impacto positivo en la rentabilidad del negocio, dándole un rendimiento a la inversión del 15.75%.

- **ROE**

Gracias a este indicador podemos ver que el rendimiento de la empresa es bueno, por lo que los accionistas tendrán un retorno positivo.

- **Rotación de cuentas por cobrar**

World Wide Cargo como política de cobro a sus clientes ha manejado lo siguiente:

1. 20% al contado.
2. 70% 30 días de crédito.
3. 10% 60 días de crédito.

Gracias a este indicador podemos observar que la empresa ofrece en promedio 8 créditos al año a cada uno de sus clientes, su periodo de cobro es de 43 días, lo que convierte a la ejecución de la política de cobro muy poco eficiente.

5.2 ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.

En este plan estratégico, el desarrollo de la empresa se ha centrado en la inversión en los diferentes países del mundo, los cuales pueden generar el crecimiento en las ventas de la empresa y en la expansión del negocio de World Wide Cargo Logistics. Se han proyectado los márgenes, costos, la generación de fondos y balances para tener una idea clara de cómo se va a comportar la economía de la empresa en el futuro.

5.2.1 Inversión

La inversión se dividirá en activos fijos e intangibles.

Tabla 13: Inversiones

	Activos Fijos	Activos Intangibles
Inversión total año 2014	\$ 27.500,00	\$ 26.000,00
Inversión total año 2015	\$ 27.500,00	\$ 23.000,00
Inversión total año 2016	\$ 80.000,00	\$ 13.000,00
Inversión total año 2017	\$ 60.000,00	\$ 1.000,00
Inversión total año 2018	\$ 100.000,00	\$ 10.000,00

La inversión se basará en la mejora e innovación del software que maneja World Wide Cargo con sus clientes; se intentará crear nuevas necesidades a los usuarios, las cuales pueden ser satisfechas solo por esta empresa.

En cuanto a activos fijos, la inversión se centra en la adquisición de nuevas oficinas y la expansión y adquisición de nuevas bodegas de almacenaje. Esta inversión se basa en la apertura de un nuevo mercado para la empresa.

5.2.2 Fuentes de ingreso

Como fuentes de ingreso de la compañía podemos observar que el rubro más importante que maneja es la prestación de servicios de logística internacional de carga principalmente a exportadores de flores con destino final Estados Unidos, la empresa además ofrece servicios de almacenaje, documentación para importaciones y exportaciones, y servicio de transporte local en Ecuador y Estados Unidos.

Las ventas de la empresa se han proyectado 5 años de acuerdo a las estrategias planteadas en este plan estratégico y considerando la variación de tarifas históricas que el mercado a manejado durante los 13 años de operación de World Wide Cargo.

5.2.3 Costos fijos y variables

Los costos fijos de World Wide Cargo se basan en el sueldo de los trabajadores, los servicios básicos, el mantenimiento de los vehículos, los útiles

de oficina, gastos de arriendos, etc. Estos costos no varían hasta que el nivel de ventas tenga un incremento del 20%. Según la experiencia de los directivos de World Wide Cargo, se ha determinado que un incremento del porcentaje antes mencionado necesita una revaluación del número de trabajadores y de la cantidad de insumos necesarios para la operación.

Los costos variables tienen su base en la cantidad de carga que se exporta o se importa: mientras más carga maneja World Wide Cargo, mayores son los pagos que tiene que realizar la empresa a las aerolíneas, empresas de transporte terrestre y navieras.

5.2.4 Ventas

Este negocio tiene 3 temporadas altas en el año, por lo que no permite tener un ingreso fijo. Analizando el incremento en las ventas de World Wide durante los años que tiene de operación y considerando el impacto que ha tenido cada estrategia en el incremento de sus exportaciones, se ha realizado una proyección de cómo afecta cada estrategia en el volumen de ventas.

5.3 BALANCES PROYECTADOS

5.3.1 Estado de resultados proyectado

Tabla 14: Estado de Resultados Proyectado 5 años

ESTADO DE RESULTADOS					
PROYECTADO					
VALORADO EN USD					
	2014	2015	2016	2017	2018
Total de Ventas	1.140.100,00	1.556.668,75	2.017.315,30	2.606.308,14	3.335.276,27
Gastos Administrativos					
Sueldos Y salarios	358.200,00	464.628,00	563.336,40	733.660,80	868.226,88
Decimo tercer sueldo	29.850,00	38.719,00	46.944,70	61.138,40	72.352,24
Decimo cuarto sueldo	7.314,00	9.222,00	10.176,00	12.402,00	13.674,00
Fondos de reserva	43.521,30	56.452,30	67.994,22	88.643,52	104.943,67
Vacaciones	13.529,51	17.549,39	21.137,44	27.556,70	32.623,95
Servicios Básicos	37.800,00	63.690,00	126.874,50	133.218,23	175.879,14
Provisiones	94.214,81	121.942,69	146.252,36	189.740,63	223.593,86
Gastos de Marketing	3.000,00	3.600,00	4.320,00	5.184,00	6.220,80
Gastos Capacitación	2.000,00	2.200,00	2.420,00	2.662,00	2.928,20
Depreciación	69.614,55	69.614,55	82.614,55	82.614,55	82.614,55
Útiles de Oficina	12.600,00	13.230,00	13.891,50	26.586,08	51.915,38
Total Gastos Administrativos	671.644,18	860.847,93	1.085.961,66	1.363.406,90	1.634.972,67
Gastos de Ventas					
Mantenimiento Vehiculos	14.751,26	15.488,82	16.263,27	17.076,43	17.930,25
Publicidad	60.000,00	84.000,00	108.000,00	120.000,00	132.000,00
Arriendo	50.400,00	52.920,00	55.566,00	58.344,30	61.261,52
Combustible	18.900,00	19.845,00	20.837,25	21.879,11	22.973,07
Total Gasto de Ventas	144.051,26	172.253,82	200.666,52	217.299,84	234.164,83
Total Gastos Operacionales	815.695,44	1.033.101,75	1.286.628,18	1.580.706,74	1.869.137,51
UTILIDAD OPERACIONAL	324.404,56	523.567,00	730.687,12	1.025.601,40	1.466.138,77
Gastos Financieros					
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PAR	324.404,56	523.567,00	730.687,12	1.025.601,40	1.466.138,77
15% Trabajadores	48.660,68	78.535,05	109.603,07	153.840,21	219.920,81
24% Impuesto a la Renta	77.857,09	125.656,08	175.364,91	246.144,34	351.873,30
UTILIDAD NETA	197.886,78	319.375,87	445.719,14	625.616,85	894.344,65

Se ha proyectado el estado de resultados a 5 años, considerando todas las nuevas inversiones que la empresa debe realizar según este plan estratégico: se ha tomado en cuenta el crecimiento de ventas debido al comportamiento actual del mercado y el incremento gracias a las inversiones de World Wide Cargo. El estado de resultados está proyectado sobre un escenario autofinanciado.

Las inversiones que hará World Wide Cargo son las siguientes:

Tabla 15: Tabla de inversiones

	Desarrollo del servicio	Desarrollo de software
2014	Servicio de Courier	Rastreo Online de Carga
2015	Ampliación de oficinas y bodegas	
2016	Compra de oficinas y bodegas en Colombia	
2017	Apertura de World Wide Los Ángeles	Sotware de Ventas y Contabilidad para clientes
2018	Adquisición de Oficinas en Amsterdam	Software de operaciones a nivel mundial

Con estas inversiones, la empresa espera mantener el incremento en sus ventas durante los siguientes 5 años y posicionarse frente a la competencia con un servicio único.

5.3.2 Crecimiento de ventas anual y proyectado

Se han proyectado las ventas de la empresa a 5 años a partir de la implementación del plan estratégico.

Tabla 16: Proyección de Ventas

PROYECCION DE VENTAS PROYECTADO					
VALORADO EN USD					
	2014	2015	2016	2017	2018
CAJA FULL					
Precio (USD)	13,09	14,59	16,09	17,59	19,09
Cantidad (U)	65325	84923	103605	126399	152942
TOTAL VENTAS	855.075,00	1.238.981,25	1.666.965,30	2.223.295,64	2.919.601,27
CAJA MEDIANA (Tabaco)					
Precio (USD)	13,09	14,59	16,09	17,59	19,09
Cantidad (U)	13065	13065	13065	13065	13065
TOTAL VENTAS	171.015,00	190.612,50	210.210,00	229.807,50	249.405,00
CAJA CUARTOS					
Precio (USD)	13,09	14,59	16,09	17,59	19,09
Cantidad (U)	5226	5226	5226	5226	5226
TOTAL VENTAS	68.406,00	76.245,00	84.084,00	91.923,00	99.762,00
CAJA OCTAVOS					
Precio (USD)	13,09	14,59	16,09	17,59	19,09
Cantidad (U)	3484	3484	3484	3484	3484
TOTAL VENTAS	45.604,00	50.830,00	56.056,00	61.282,00	66.508,00
TOTAL DE VENTAS	1.140.100,00	1.556.668,75	2.017.315,30	2.606.308,14	3.335.276,27

Según el comportamiento actual del mercado, las tarifas de envío de carga se incrementan a razón de un dólar con cincuenta centavos cada año, el volumen de carga que se está proyectando está dado en función de las estrategias que se han planteado. Por este motivo se puede sacar un estimado que en los dos primeros años de puesto en marcha el plan estratégico, la empresa crecerá en sus ventas un 30% anual, los años tres y cuatro el porcentaje de crecimiento disminuye a un 22% y el último año el incremento de las ventas será de un 21%. Para calcular el impacto que tendrá cada estrategia en el incremento de ventas, se ha considerado el impacto que han tenido estrategias similares hechas por la empresa y también por la competencia.

Se estima que solo el 60% de los recursos que tiene World Wide son ocupados; se espera que para el segundo año de puesto en marcha este plan estratégico, la empresa empiece a ser más eficiente y logre aprovechar el 95% de todos sus recursos.

En el Anexo 3 se puede visualizar en forma completa el comportamiento de las ventas durante los 5 años.

5.3.3 Balance General Proyectado

Con el análisis del balance general podemos apreciar cuáles son los activos de la empresa, de qué manera se encuentra endeudada y las utilidades esperadas en los siguientes 5 años.

Tabla 17: Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
VALORADO EN USD					
	2014	2015	2016	2017	2018
Activos	611434	1263815	1963905	3313727	4842199
Pasivos	375459	708228	936568	1650924	2310838
Patrimonio	235975	555588	1027338	1662803	2531361
Pasivo + Patrimonio	611434	1263815	1963905	3313727	4842199

En este balance general proyectado podemos observar el crecimiento que tiene la empresa, cómo los activos empiezan a ser más eficientes por lo que cada año generan un porcentaje mayor de utilidades en relación con el año pasado.

En el Anexo 4 se puede visualizar el detallado completo del balance general.

5.3.4 Flujo de efectivo Proyectado

Tabla 18: Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
VALORADO EN USD					
	Años 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Total Entradas	1.140.100,00	1.556.668,75	2.017.315,30	2.606.308,14	3.335.276,27
Salidas					
Sueldos y salarios	358.200,00	472.020,00	572.022,00	743.224,20	878.746,62
Servicios Básicos	37.800,00	63.690,00	126.874,50	133.218,23	175.879,14
Útiles de oficina	12.600,00	13.230,00	13.891,50	26.586,08	51.915,38
Impuesto a la renta	69.235,94	125.749,41	185.606,49	250.019,10	463.789,38
Mantenimiento de Vehículos	14.751,26	15.488,82	16.263,27	17.076,43	17.930,25
Publicidad	60.000,00	84.000,00	108.000,00	120.000,00	132.000,00
Arriendos	50.400,00	52.920,00	55.566,00	58.344,30	61.261,52
Combustible	18.825,00	19.766,25	20.754,56	21.792,29	22.881,91
Pago Prestamo	64.607,43	64.607,43	64.607,43	64.607,43	64.607,43
Total Salidas	686.419,63	911.471,91	1.163.585,74	1.434.868,04	1.869.011,61
ENTRADAS	1.140.100,00	1.556.668,75	2.017.315,30	2.606.308,14	3.335.276,27
SALIDAS	686.419,63	911.471,91	1.163.585,74	1.434.868,04	1.869.011,61

El flujo de efectivo es una herramienta que permite determinar la cantidad de dinero que tiene la empresa en determinado momento. Según la proyección se puede determinar que la empresa se encuentra en una posición bastante cómoda en cuanto a la liquidez que mantiene.

En el Anexo 5 podemos observar el flujo de efectivo detallado de World Wide Cargo.

World Wide Cargo tiene proyectado el crecimiento de su personal según la siguiente tabla:

Tabla 19: Personal World Wide Cargo

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Personal administrativo	4	5	6	7	9	10
Personal Operativo	15	18	23	25	30	33

El crecimiento del personal operativo es mayor al crecimiento del personal administrativo ya que las empresas necesitan mayor cantidad de personas en el manipuleo, pesaje, etiquetaje y documentación de la carga, que en la coordinación de la misma.

En el Anexo 6 podemos observar el rol de pagos de World Wide Cargo proyectado a 5 años, acorde con el crecimiento de personal que tendrá.

5.3.5 Depreciación

El siguiente cuadro nos muestra la depreciación de los vehículos, propiedades, muebles y enseres, y equipos de computación de la empresa a lo largo de los cinco años de puesto en marcha el plan estratégico.

Tabla 20: Depreciaciones.

DEPRECIACIONES										
VALORADO EN USD										
Activo	V. libros	Valor residual	Vida útil	2013	v. libros	2014-2015	v. libros	2016-2017	v. libros	2018
Vehículos	133.250,00	0,00	5,00	26.650,00	133.250,00	26.650,00	133.250,00	26.650,00	133.250,00	26.650,00
Propiedades	331.815,62	0,00	10,00	33.181,56	386.815,62	38.681,56	506.815,62	50.681,56	606.815,62	60.681,56
Muebles y enseres	3.195,20	0,00	5,00	639,04	3.195,20	639,04	3.195,20	639,04	3.195,20	639,04
Equipo de computación	4.931,85	0,00	3,00	1.643,95	10.931,85	3.643,95	13.931,85	4.643,95	23.931,85	7.977,28
TOTAL DEPRECIACIONES ANUAL				62.114,55		69.614,55		82.614,55		95.947,89

Los balances financieros que se han analizado han permitido tener una idea más clara del impacto que tendrán los objetivos, las estrategias y las políticas que se piensan implementar en la empresa. Todas las proyecciones que se han llevado a cabo están hechas en función a las estrategias que se plantean utilizar; se estima que si la empresa cumple con el plan estratégico, el crecimiento será el esperado y la posición competitiva de World Wide Cargo crecerá en comparación a las otras compañías del mercado.

5.4 ¿CÓMO REVISAR, MEDIR Y EVALUAR EL PLAN ESTRATÉGICO?

Las estrategias mejor formuladas e implementadas tienden a volverse obsoletas conforme cambia el ambiente externo e interno de las empresa, por lo que ellas tienen que ser revisadas, medidas y evaluadas para que se logre realizar cambios oportunos. (Fred David, 2008).

Cuando se logra controlar en su totalidad el manejo de una estrategia se pueden minimizar potenciales problemas y crear soluciones oportunas.

La mejor manera de tener un correcto control sobre las estrategias que tiene la empresa y la herramienta que será utilizada en este plan estratégico es el

Balance Score Card. Éste nos permite tener una imagen clara del alcance real de las estrategias desde cuatro perspectivas: financiero, comercial, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

5.4.1 Balance Score Card

Es una herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton. "El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personas, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura." (Kaplan y Norton, 1997, p 32)

- Según la perspectiva financiera tenemos que saber cuáles son los objetivos de crecimiento y rentabilidad; la sensatez financiera es la base de esta perspectiva.
- La perspectiva de los clientes nos indica como poder satisfacerlos hacer que los objetivos financieros se cumplan. Tenemos que tomar en cuenta cómo ven los clientes a la empresa y qué significa para ellos.
- La perspectiva de los procesos internos nos indica cómo controlar las operaciones de la empresa para poder satisfacer al cliente de mejor manera y cómo podemos controlar todos los procesos internos de la organización para brindar al cliente mayor valor
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento nos muestra cómo aprovechar los potenciales de la empresa para poder sacar provecho de éstos.

5.4.2 Diferencia entre el Plan Estratégico y el BSC

El plan estratégico constituye una herramienta en la cual la empresa plantea objetivos, estrategias y políticas; nos da una visión clara de los pasos a seguir por la organización para el cumplimiento de los objetivos. El cuadro de mando

integral, a diferencia del plan estratégico, es una herramienta que nos ayuda a medir las estrategias y los objetivos; de esta manera, las evaluamos y revisamos para que tengan el alcance deseado.

5.4.3 Indicadores de Evaluación

- **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros son fácilmente mesurables, nos permiten ver las consecuencias financieras de la empresa. Además, nos dan una visión clara si las acciones económicas que la organización está llevando a cabo tienen algún impacto a la mejora de la empresa. (Kaplan y Norton, 1997, p 39).

- **Indicadores Clientes.**

Los directivos son los encargados de identificar los segmentos de clientes a los cuales llegar y el mercado en el cual están operando. Indicadores como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados ayudan a entender la calidad de servicio que estamos ofreciendo y de qué manera lo estamos haciendo. (Kaplan y Norton, 1997, p 39).

- **Indicadores procesos internos.**

La excelencia en los procesos que la organización realiza tiene que ser identificada por los directivos; esto generará que se logre atraer y retener mayor número de clientes por la calidad de servicio, así los rendimientos financieros de la empresa cumplirán con las expectativas de los accionistas (Kaplan y Norton, 1997, p 40).

- **Indicadores aprendizaje y crecimiento.**

"identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a

largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales." (Kaplan y Norton, 1997, p 42).

"Resumiendo, el cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas." (Kaplan y Norton, 1997, p 43).

El cuadro de mando integral es una radiografía de todos los procesos de la empresa que ayuda a verificar los procesos, medirlos, evaluarlos y corregirlos si es necesario

5.4.4 Balance Score Card

Tabla 21: Balance Score Card

BALANCE SCORE CARD										
Objetivos	Indicadores	Fórmula	Peligro	Precaución	Meta	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Perspectiva Financiera										
Creer un promedio de 25% en las ventas anuales	Indice de crecimiento en ventas	Ventas actuales- Ventas periodo anterior/Ventas actuales	15%	20%	25%	32%	27%	23%	23%	22%
Cubrir las obligaciones adquiridas has el año 2018	Cumplimiento de obligaciones adquiridas	Días de morosidad en pagos de obligaciones adquiridas	50%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Lograr una liquidez corriente adecuada con la inversión de las estrategias implementadas.	Liquidez Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	60%	80%	100%	46%	74%	85%	103%	124%
Medir la rotación de las ventas luego de implementar las estrategias propuestas.	Rotación de ventas	Ventas / Total Activos	50%	75%	100%	106%	91%	67%	58%	52%
Objetivos	Indicadores	Fórmula	Peligro	Precaución	Meta	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Perspectiva Clientes										
Crear fidelidad de los clientes	Rotación De Clientes	# de clientes con operación de mas de 5 años/total de clientes	20%	40%	60%	29%	50%	45%	67%	69%
Captación de nuevos clientes	Número de Clientes	Número de clientes de World Wide Cargo*100/Estimado de Clientes del mercado	7,00%	10%	13%	7%	7%	9%	10%	13%
Posicionarse en la mente del consumidor	Clientes Recomendados	Clientes recomendados*100/Total de clientes de World Wide	10,00%	15%	20%	10%	10%	17%	20%	23%

Objetivos	Indicadores	Fórmula	Peligro	Precaución	Meta	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Perspectiva Procesos Internos										
Aumento del posicionamiento de World Wide Cargo en el mercado Ecuatoriano	Indice de recordación de marca	Posicionamiento deseado - posicionamiento actual / posicionamiento deseado	5%	10%	20%	5%	8%	10%	13%	15%
Capacitaciones a todos los departamento	Talleres recibidos por persona	Talleres recibidos por persona en el año	3	5	10	2	3	5	8	10
Al termino del año 2015 que toda la organización se riga por el plan estratégico desarrollado	Nivel de desempeño de cada departamento	Total calificación por departamento / calificación promedio de todos los empleados evaluados	40%	60%	80%	50%	55%	65%	77%	80%
Objetivos										
Aprendizaje y crecimiento										
Aumentar 1 sucursal más de World Wide Cargo cada 2 años, Holanda, Rusia y China	Número de sucursales	Número de sucursales desarrolladas	0	1	2	1	0	1	0	2
Optimización de procesos internos	Recursos desperdiciados	Capacidad de la empresa/Carga enviada	60%	80%	100%	67%	75%	92%	93%	97%

5.4.4.1 Análisis de los indicadores utilizados en el Balance Score

Card.

- **Perspectiva Financiera**

Índice de crecimiento de ventas: El objetivo que tiene la empresa es tener un crecimiento de ventas porcentual del 25% anual; para esto se debe tener en constante desarrollo al servicio prestado por World Wide Cargo. En los primeros años del desarrollo del plan se espera que el incremento esté sobre este parámetro, pero en los dos últimos, por el ingreso a mercados desconocidos para World Wide, el incremento en ventas no va a ser el estimado. A largo plazo se espera que el incremento se mantenga constante.

Cumplimiento de obligaciones adquiridas: La empresa siempre ha tenido la política de mantener una línea de crédito impecable con las instituciones bancarias, así como mantenerse al día con los proveedores. Este indicador nos muestra el correcto manejo del crédito que mantiene la empresa a lo largo de su trabajo.

Liquidez Corriente: Nos muestra la capacidad que tiene la empresa de asumir sus cuentas por pagar. Mientras el cálculo muestre un porcentaje mayor, mayor es la capacidad de la empresa de asumir sus deudas.

Rotación de Ventas: Este indicador nos permite medir la calidad de la inversión que realizan los accionistas, así como su buena administración. Podemos ver cuánto es lo que genera la administración por cada dólar invertido en activos.

La meta es vender 5 dólares por cada dólar invertido en activos, lo cual se cumple a partir de tercer año de puesto en marcha el plan estratégico.

- **Perspectiva de clientes**

Rotación de Clientes: El indicador de la rotación de clientes nos muestra una clara imagen de la calidad de servicio que ofrece la empresa; mientras menos sea la rotación, se presume que el cliente está mejor atendido y más satisfecho. En este negocio se espera una rotación alta de clientes por la facilidad que tienen ellos de cambiarse de agencia de carga. Clientes fijos son igual a buen trabajo, excelente relación y un servicio que cumple con todos los estándares requeridos.

Captación de nuevos clientes: La captación de nuevos clientes es un indicador que nos va a dar una idea clara de si World Wide ofrece un servicio diferenciado de la competencia y si la empresa se encuentra en un crecimiento superior a sus rivales.

Posicionarse en la mente del consumidor: Una medidor claro del servicio que ofrece World Wide Cargo es la captación de clientes bajo recomendación, los clientes recomendados no representan un gasto administrativo para captarlos y dan una muestra clara de la calidad que ofrece la empresa.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Índice de evaluación de marca: Este indicador nos puede dar una imagen de la posición de la empresa con respecto a la competencia, además de la participación del mercado que la empresa atiende y su capacidad de captar clientes ya sean nuevos o de otras empresas

Talleres recibidos por persona: Este indicador nos muestra cuán capacitado está el personal que trabaja en la empresa y cómo se anticipa la misma a los cambios que se presentan en este mercado.

Nivel de desempeño de cada departamento: Este indicador nos da una visión clara de qué departamento es eficaz en su trabajo y nos permite tomar medidas para solventar problemas que esto genere.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Número de sucursales: mientras más sucursales tenga una empresa en este negocio, existen las opciones y servicios que se puede ofrecer a los clientes. Crecer a razón de una sucursal anual no es posible por la cantidad de inversión que se necesita, pero abrir un nuevo punto de operaciones de la empresa cada dos años es factible.

Recursos desperdiciados: Gracias al giro de negocio que este mercado tiene, muy pocas son las empresas que logran optimizar su espacio de operación, su tiempo de trabajo y su inversión. Este indicador nos muestra la capacidad de World Wide de optimizar sus recursos y de tener un mejor control en su trabajo diario.

El Balance Score Card realizado nos da una idea clara del proceso de desarrollo que espera tener la empresa para poder mantener su negocio a largo plazo y a generar un servicio de calidad. Financieramente, la empresa debe realizar cambios importantes y tener un mejor control del dinero que tiene, además de proyectar sus inversiones para poder disminuir los riesgos. El servicio que tiene la empresa es lo que la hace fuerte, pocas son las organizaciones como World Wide que tienen clientes con baja rotación, esto demuestra que el servicio satisface los requerimientos del mercado. En cuanto a aprendizaje y crecimiento, la empresa tiene que entender que cada inversión necesita su análisis previo para de esta manera poder dar el valor esperado al cliente y crear beneficio a la empresa.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se desarrollan las conclusiones y las recomendaciones que se han alcanzado gracias a la investigación llevada a cabo en los capítulos anteriores.

6.1 CONCLUSIONES

- El análisis macro y micro de la industria nos muestra que World Wide opera en un mercado con un crecimiento importante y constante a lo largo de los años.
- Al ser una empresa familiar World Wide Cargo tiene problemas de manejo y de procesos. El trabajo se ha centrado en los accionistas y en sus conocimientos y no se ha manejado de una manera correcta la organización.
- El manejo financiero ha sido desordenado y las inversiones no han sido proyectadas de acuerdo a la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa. Si la empresa no contrata una persona que maneje su economía organizadamente, el crecimiento de la empresa en cuanto a clientes puede ser perjudicial financieramente para la organización.
- Sin la elaboración de un gobierno corporativo la empresa no tiene un rumbo claro de a dónde quiere llegar. Es momento que los accionistas empiecen a ver a World Wide Cargo como una corporación mundial y que creen políticas para el manejo correcto de todos los procesos de la empresa.
- Las inversiones planteadas son fundamentales para mantener el crecimiento de World Wide Cargo. Si la empresa no tiene como política el desarrollo de su servicio y la innovación en el manejo de carga, el crecimiento de la empresa cada año es menor y puede llegar a un punto

de estancamiento o de disminución de su nivel de ventas y de rentabilidad.

- La empresa depende de ciertos trabajadores en las diferentes áreas, si estos trabajadores dejan de pertenecer a la organización se presentarán problemas operativos y administrativos. Es momento que World Wide Cargo tenga un manual de procesos para cada cargo.
- El manejo de objetivos, estrategias y políticas es fundamental para que World Wide Cargo empiece a operar de manera adecuada y que tenga un crecimiento previsible como empresa.
- Comparando a World Wide Cargo con su competencia, se concluye que la posición de esta empresa es bastante cómoda en comparación con organizaciones medianas que manejan su negocio de manera similar. Si la empresa no cambia su manera de ver el negocio, es muy poco probable que World Wide Cargo logre convertirse en una empresa líder en el mercado.
- Los procesos que maneja la empresa son deficientes, realizar una reingeniería de procesos de toda la organización es clave para que la empresa logre aprovechar todos sus recursos.
- Los accionistas han llegado a su zona de confort en cuanto a rentabilidad y volumen de ventas, esto es perjudicial para la empresa ya que desperdicia oportunidades de crecimiento y no permite que el negocio tenga el impacto que podría tener. Generar una visión estratégica en los accionistas es clave para el desarrollo de la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del presente plan estratégico ya que gracias a su ejecución la empresa empezará a tener un desarrollo comercial importante, aprovechará sus recursos e incrementará su nivel de rentabilidad
- Se recomienda realizar las inversiones planteadas en este plan estratégico acorde el cronograma designado en el mismo. Las inversiones están desarrolladas de acuerdo las necesidades que se presentan en el mercado y la capacidad económica que tiene la empresa para invertir.
- Se recomienda expandir el negocio a nuevos mercados y no depender de las importaciones de un solo país como Estados Unidos.
- Se recomienda el desarrollo de un gobierno corporativo y de una reingeniería de todos los procesos de todas las áreas de la empresa.
- Se recomienda una auditoría externa de toda la empresa, para tener un buen control de las finanzas de World Wide.
- Se recomienda buscar socios estratégicos en Europa y el Asia, con los cuáles poder ofrecer un servicio global de carga.
- Asociarse con empresas de camiones, con navieras y con aerolíneas, es lo recomendable para aumentar el nivel de rentabilidad de la empresa y para poder ofrecer al cliente el manejo total de su carga sin intermediarios.

GLOSARIO

1. **Servicio de Wet pack:** Se refiere a una cubierta especial para conservar al producto seco.
2. **Bonches:** Paquete con un promedio de 25 rosas
3. **Caja Full:** Se refiere a una caja de flores con un promedio de 100 bonches.
4. **Caja mediana (Tabaco):** Se refiera a una caja de flores con un promedio de 50 bonches.
5. **Caja cuarto:** Se refiere a una caja de flores con un promedio de 25 bonches.
6. **Caja octavo:** Se refiere a una caja de flores con un promedio de 13 bonches.
7. **Flete:** Cantidad de dinero cobrado por una aerolínea o naviera para transportar la carga.
8. **Precooling:** Proceso de igualación de la temperatura del producto con la de los cuartos de almacenaje
9. **Consolidado:** Unión de la carga de varios clientes para aprovechar el beneficio de los costos.
10. **Directo:** Cliente que maneja su carga con una sola guía aérea
11. **Guía aérea:** Documento que registra la exportación o importación frente los organizamos gubernamentales.
12. **Handling:** Se refiere al manipuleo o manejo de la carga.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador, Noticias de Prensa:

http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05781

Descargado: 2010-13-02-08

Banco Central del Ecuador. Desempleo del Ecuador.de

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker. Descargado

2011-05-25

Banco Central del Ecuador. Inflación del Ecuador.

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker. Descargado

2011-05-25

Banco Central del Ecuador. PIB Nacional.

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955> . Descargado

2011-05-25

Banco Central del Ecuador. PIB por sectores económicos.

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT> Descargado 2011-05-25

Banco Central del Ecuador. Tasa de interés activa del Ecuador.

<http://www.bce.fin.ec/resumen>. Descargado 2011-05-25

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones. (2011). Administración Estratégica

Un Enfoque Integral. Cengage Learning Editores. 9na

Edición. Ecuador Exporta (CORPEI), Sectores Claves/Flores:

<http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?categoriald=989>

Descargado: 2013-02-08

Fred R. David. (2008). Conceptos de Administración estratégica.

Pearson.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Balanza

Comercial <http://www.proecuador.gob.ec>. Descargado 2011-05-25

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: Instituto Ecuatoriano de

Estadísticas y Censos y Porcentaje de Desempleo, subempleo y

ocupación en Ecuador: [http:// www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) Descargado

2011-03-25

- J. Schumpeter (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Macmillan.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Editorial Harvard Business Press.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces the shape strategy*. Harvard Business Review.
- Robert Grant. (1991). *The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California, Estados Unidos.
- Revista Ekos:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verarticulocontenido.aspx?idart=279>
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2005). *Administración*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Superintendencia de compañías Clasificación Internacional Industrial Uniforme de las Superintendencia de Compañías del Ecuador según la revisión 3.1: [http:// www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) Descargado: 2013-02-25
- Servicio de Rentas Internas. CIUU www.sri.gob.ec/web/10138/92
- Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble John E. (2008). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
- World Wide Cargo Logistics: <http://www.worldwide-cargo.com/index.html>
Descargado: 2013-02-08

ANEXOS

Anexo 1: Ruc de World Wide Cargo


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1791761502001
RAZON SOCIAL: WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: UTRERAS MONTEROS FAUSTO FERNANDO
CONTADOR: FIGUEROA VALVERDE FERNANDO RODRIGO

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	20/12/2000	FEC. CONSTITUCION:	20/12/2000
FEC. INSCRIPCION:	20/12/2000	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	29/04/2009

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

TRANSPORTE AEREO DE CARGA.

DIRECCIÓN PRINCIPAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Calle: AV. DE LA PRENSA
 Número: N54-45 Intersección: GONZALO GALLO Oficina: DPTO. 1 Referencia ubicación: DIAGONAL AL
 COMISARIATO DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA. Telefono Trabajo: 022437295

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPENSACIONES Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

JURISDICCION: REGIONAL NOROCCIDENTAL PICHINCHA

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: LAVG030907

Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 655 Y RAMIREZ

Fecha y hora: 03/07/2009

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 0




REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1791761502001
RAZÓN SOCIAL: WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 20/12/2000

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

TRANSPORTE AEREO DE CARGA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Calle: AV. DE LA PRENSA Número: N54-45 Intersección: GONZALO GALLO Referencia: DIAGONAL AL COMISARIATO DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA Oficina: DPTO. 1 Teléfono Trabajo: 022437295

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Usuario: LAVG030907

Lugar de emisión: QUITO/PÁEZ 655 Y RAMÍREZ Fecha y hora: 03/07/2009

Anexo 2: Conglomerado de empresas

Empresa	Años funcionando	Empresa	Años funcionando
VO Cargo	(1-5)	Conficoex	(5-25)
Agencia de carga Aérea Internacional	(5-25)	Latincargo	(1-5)
Ordoñez Express Cia Ltda	(5-25)	Intercarga International de carga	30
BBC world Logistics	(1-5)	Hermes Express	(5-25)
World Business Express	(1-5)	DHL Global Forwarding	(5-25)
Confiexpress Cia Ltda	(5-25)	Club Buzoom	(5-25)
Logistica Integral Campoverde	(1-5)	Satena	(5-25)
Eagle Express	(1-5)	Tecno carga	(5-25)
Magellan Logistics	(5-25)	Trans Air system	(5-25)
FE cargo	(1-5)	AOC logistics Y Freight	(5-25)
Dautel	(5-25)	Siati express	(1-5)
Translascsal	(5-25)	Team Business	(1-5)
GYG Cargo	(5-25)	Storage Logistics	(1-5)
Melquisedec	(1-5)	Transcona S.A	(5-25)
F Cargo Corp	(1-5)	Tecnologistics	(5-25)
A-V International	(1-5)	Trailesa	(5-25)
Balti cargo import	(5-25)	Express cargo line	(5-25)
Freightlogistics	(1-5)	Transpacific	(1-5)
Ruthcargo	(5-25)	Perpacif	NE
Orient courier express	(5-25)	Panalpina	(5-25)
Master Transportation cargo agency	(5-25)	Delji Cargo	(5-25)
Seale logistics S.A	(1-5)	Transinternational	(5-25)
Sierra Andina	(5-25)	GCT Logistics	(5-25)
Servilogistics	(1-5)	Freireexpress	(5-25)
Corp Loor	(5-25)	Universal Cargo S.A	(5-25)
Panatlantic	(5-25)		

Anexo 3: Ventas anuales

PRESUPUESTO DE VENTAS												
Caja Full												
2014												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	12,00	14,00	12,00	12,00	14,00	12,50	12,00	12,00	12,00	12,50	13,50	14,50
CANTIDAD (U)	4.875	11.700	3.900	3.900	10.725	3.900	3.900	2.925	3.900	4.875	4.875	5.850
TOTAL VENTAS	58.500,00	163.800,00	46.800,00	46.800,00	150.150,00	48.750,00	46.800,00	35.100,00	46.800,00	60.937,50	65.812,50	84.825,00
												855.075,00
Caja mediana (Tabaco)												
2014												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	12,00	14,00	12,00	12,00	14,00	12,50	12,00	12,00	12,00	12,50	13,50	14,50
CANTIDAD (U)	975	2.340	780	780	2.145	780	780	585	780	975	975	1.170
TOTAL VENTAS	11.700,00	32.760,00	9.360,00	9.360,00	30.030,00	9.750,00	9.360,00	7.020,00	9.360,00	12.187,50	13.162,50	16.965,00
												171.015,00
Caja cuartos												
2014												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	12,00	14,00	12,00	12,00	14,00	12,50	12,00	12,00	12,00	12,50	13,50	14,50
CANTIDAD (U)	390	936	312	312	858	312	312	234	312	390	390	468
TOTAL VENTAS	4.680,00	13.104,00	3.744,00	3.744,00	12.012,00	3.900,00	3.744,00	2.808,00	3.744,00	4.875,00	5.265,00	6.786,00
												68.406,00
Caja Octavos												
2014												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRECIO (USD)	12,00	14,00	12,00	12,00	14,00	12,50	12,00	12,00	12,00	12,50	13,50	14,50
CANTIDAD (U)	260	624	208	208	572	208	208	156	208	260	260	312
TOTAL VENTAS	3.120,00	8.736,00	2.496,00	2.496,00	8.008,00	2.600,00	2.496,00	1.872,00	2.496,00	3.250,00	3.510,00	4.524,00
												45.604,00
TOTAL INGRESOS	78.000,00	218.400,00	62.400,00	62.400,00	200.200,00	65.000,00	62.400,00	46.800,00	62.400,00	81.250,00	87.750,00	113.100,00
												1.140.100,00

PRESUPUESTO DE VENTAS											
Caja Full											
2015											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
13,50	15,50	13,50	13,50	15,50	14,00	13,50	13,50	13,50	14,00	15,00	16,00
6.338	15.210	5.070	5.070	13.943	5.070	5.070	3.803	5.070	6.338	6.338	7.605
85.556,25	235.755,00	68.445,00	68.445,00	216.108,75	70.980,00	68.445,00	51.333,75	68.445,00	88.725,00	95.062,50	121.680,00
											1.238.981,25
Caja mediana (Tabaco)											
2015											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
13,50	15,50	13,50	13,50	15,50	14,00	13,50	13,50	13,50	14,00	15,00	16,00
975	2.340	780	780	2.145	780	780	585	780	975	975	1.170
13.162,50	36.270,00	10.530,00	10.530,00	33.247,50	10.920,00	10.530,00	7.897,50	10.530,00	13.650,00	14.625,00	18.720,00
											190.612,50
Caja cuartos											
2015											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
13,50	15,50	13,50	13,50	15,50	14,00	13,50	13,50	13,50	14,00	15,00	16,00
390	936	312	312	858	312	312	234	312	390	390	468
5.265,00	14.508,00	4.212,00	4.212,00	13.299,00	4.368,00	4.212,00	3.159,00	4.212,00	5.460,00	5.850,00	7.488,00
											76.245,00
Caja Octavos											
2015											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
13,50	15,50	13,50	13,50	15,50	14,00	13,50	13,50	13,50	14,00	15,00	16,00
260	624	208	208	572	208	208	156	208	260	260	312
3.510,00	9.672,00	2.808,00	2.808,00	8.866,00	2.912,00	2.808,00	2.106,00	2.808,00	3.640,00	3.900,00	4.992,00
											50.830,00
107.493,75	296.205,00	85.995,00	85.995,00	271.521,25	89.180,00	85.995,00	64.496,25	85.995,00	111.475,00	119.437,50	152.880,00
											1.556.668,75

PRESUPUESTO DE VENTAS											
Caja Full											
2016											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
15,00	17,00	15,00	15,00	17,00	15,50	15,00	15,00	15,00	15,50	16,50	17,50
7.732	18.556	6.185	6.185	17.010	6.185	6.185	4.639	6.185	7.732	7.732	9.278
115.976,25	315.455,40	92.781,00	92.781,00	289.167,45	95.873,70	92.781,00	69.585,75	92.781,00	119.842,13	127.573,88	162.366,75
											1.666.965,30
Caja mediana (Tabaco)											
2016											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
15,00	17,00	15,00	15,00	17,00	15,50	15,00	15,00	15,00	15,50	16,50	17,50
975	2.340	780	780	2.145	780	780	585	780	975	975	1.170
14.625,00	39.780,00	11.700,00	11.700,00	36.465,00	12.090,00	11.700,00	8.775,00	11.700,00	15.112,50	16.087,50	20.475,00
											210.210,00
Caja cuartos											
2016											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
15,00	17,00	15,00	15,00	17,00	15,50	15,00	15,00	15,00	15,50	16,50	17,50
390	936	312	312	858	312	312	234	312	390	390	468
5.850,00	15.912,00	4.680,00	4.680,00	14.586,00	4.836,00	4.680,00	3.510,00	4.680,00	6.045,00	6.435,00	8.190,00
											84.084,00
Caja Octavos											
2016											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
15,00	17,00	15,00	15,00	17,00	15,50	15,00	15,00	15,00	15,50	16,50	17,50
260	624	208	208	572	208	208	156	208	260	260	312
3.900,00	10.608,00	3.120,00	3.120,00	9.724,00	3.224,00	3.120,00	2.340,00	3.120,00	4.030,00	4.290,00	5.460,00
											56.056,00
140.351,25	381.755,40	112.281,00	112.281,00	349.942,45	116.023,70	112.281,00	84.210,75	112.281,00	145.029,63	154.386,38	196.491,75
											2.017.315,30

PRESUPUESTO DE VENTAS											
Caja Full											
2017											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16,50	18,50	16,50	16,50	18,50	17,00	16,50	16,50	16,50	17,00	18,00	19,00
9.433	22.639	7.546	7.546	20.752	7.546	7.546	5.660	7.546	9.433	9.433	11.319
155.640,13	418.813,43	124.512,10	124.512,10	383.912,31	128.285,20	124.512,10	93.384,08	124.512,10	160.356,50	169.789,23	215.066,36
											2.223.295,64
Caja mediana (Tabaco)											
2017											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16,50	18,50	16,50	16,50	18,50	17,00	16,50	16,50	16,50	17,00	18,00	19,00
975	2.340	780	780	2.145	780	780	585	780	975	975	1.170
16.087,50	43.290,00	12.870,00	12.870,00	39.682,50	13.260,00	12.870,00	9.652,50	12.870,00	16.575,00	17.550,00	22.230,00
											229.807,50
Caja cuartos											
2017											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16,50	18,50	16,50	16,50	18,50	17,00	16,50	16,50	16,50	17,00	18,00	19,00
390	936	312	312	858	312	312	234	312	390	390	468
6.435,00	17.316,00	5.148,00	5.148,00	15.873,00	5.304,00	5.148,00	3.861,00	5.148,00	6.630,00	7.020,00	8.892,00
											91.923,00
Caja Octavos											
2017											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16,50	18,50	16,50	16,50	18,50	17,00	16,50	16,50	16,50	17,00	18,00	19,00
260	624	208	208	572	208	208	156	208	260	260	312
4.290,00	11.544,00	3.432,00	3.432,00	10.582,00	3.536,00	3.432,00	2.574,00	3.432,00	4.420,00	4.680,00	5.928,00
											61.282,00
182.452,63	490.963,43	145.962,10	145.962,10	450.049,81	150.385,20	145.962,10	109.471,58	145.962,10	187.981,50	199.039,23	252.116,36
											2.606.308,14

PRESUPUESTO DE VENTAS											
Caja Full											
2018											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18,00	20,00	18,00	18,00	20,00	18,50	18,00	18,00	18,00	18,50	19,50	20,50
11.414	27.393	9.131	9.131	25.110	9.131	9.131	6.848	9.131	11.414	11.414	13.696
205.444,97	547.853,25	164.355,97	164.355,97	502.198,81	168.921,42	164.355,97	123.266,98	164.355,97	211.151,77	222.565,38	280.774,79
											2.919.601,27
Caja mediana (Tabaco)											
2018											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18,00	20,00	18,00	18,00	20,00	18,50	18,00	18,00	18,00	18,50	19,50	20,50
975	2.340	780	780	2.145	780	780	585	780	975	975	1.170
17.550,00	46.800,00	14.040,00	14.040,00	42.900,00	14.430,00	14.040,00	10.530,00	14.040,00	18.037,50	19.012,50	23.985,00
											249.405,00
Caja cuartos											
2018											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18,00	20,00	18,00	18,00	20,00	18,50	18,00	18,00	18,00	18,50	19,50	20,50
390	936	312	312	858	312	312	234	312	390	390	468
7.020,00	18.720,00	5.616,00	5.616,00	17.160,00	5.772,00	5.616,00	4.212,00	5.616,00	7.215,00	7.605,00	9.594,00
											99.762,00
Caja Octavos											
2018											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18,00	20,00	18,00	18,00	20,00	18,50	18,00	18,00	18,00	18,50	19,50	20,50
260	624	208	208	572	208	208	156	208	260	260	312
4.680,00	12.480,00	3.744,00	3.744,00	11.440,00	3.848,00	3.744,00	2.808,00	3.744,00	4.810,00	5.070,00	6.396,00
											66.508,00
234.694,97	625.853,25	187.755,97	187.755,97	573.698,81	192.971,42	187.755,97	140.816,98	187.755,97	241.214,27	254.252,88	320.749,79
											3.335.276,27

Anexo 4: Balance general Proyectado

Balance General Final						
Valorado en usd						
Activos	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activos corrientes						
Caja bancos	9.196,86	492.919,12	947.123,22	1.756.468,49	2.878.943,61	4.284.780,16
CxC Clientes	68.400,00	99.255,00	134.247,75	172.632,04	221.597,01	282.025,12
Total activos Corrientes	77.596,86	592.174,12	1.081.370,97	1.929.100,52	3.100.540,62	4.566.805,28
Activos no Corrientes						
Vehículos	133.250,00	133.250,00	133.250,00	133.250,00	133.250,00	133.250,00
(Depreciación acum. Vehículos)	26.650,00	26.650,00	26.650,00	26.650,00	26.650,00	26.650,00
Propiedad Planta y equipo	331.815,62	331.815,62	456.457,52	865.268,54	1.048.325,65	1.205.476,35
Depreciación Acumulada	- 33.181,56	- 33.181,56	- 33.181,56	- 33.181,56	- 33.181,56	- 33.181,56
Muebles y enseres	3.195,20	3.834,24	4.217,66	5.482,96	6.579,56	9.211,38
(Depreciación acum. Muebles y Enseres)	639,04	766,85	843,53	1.096,59	1.315,91	1.842,28
Equipo de computación	4.931,85	6.164,81	8.014,26	9.216,39	12.902,95	19.354,43
(Depreciación acum. Equipo de computación)	1.643,95	2.054,94	2.671,42	3.072,13	4.300,98	6.451,48
Total Activos No Corrientes	468.944,10	471.354,90	598.922,83	1.010.855,06	1.200.143,49	1.369.054,35
Activos Por Impuestos corrientes						
Anticipo impuesto a la renta	23.814,47	2.565,55	5.868,68	10.558,68	15.684,68	22.398,65
Credito tributario IVA	26.650,00	26.650,00	26.650,00	26.650,00	26.650,00	26.650,00
Iva en compras	-	45.321,36	65.486,32	86.543,21	157.452,36	215.635,25
Credito tributario IR	14.428,41	125.749,41	185.606,49	250.019,10	341.727,66	463.789,38
Total activos por impuesto corrientes	64.892,88	200.286,32	283.611,49	373.770,99	541.514,70	728.473,28
Total Activos	611.433,84	1.263.815,34	1.963.905,29	3.313.726,57	4.842.198,81	6.664.332,91

Pasivo y Patrimonio						
Pasivos						
Obligaciones bancarias	63.229,10	60.753,90	-	-	-	
empleados	29.850,00	39.335,00	47.668,50	61.935,35	73.228,89	73.228,89
CXP Proveedores	211.644,10	480.814,27	701.638,95	1.337.232,89	1.894.058,41	2.415.241,62
impuestos	69.235,94	125.749,41	185.606,49	250.019,10	341.727,66	463.789,38
combustible	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26	1.914,42
Total Pasivos	375.459,15	708.227,57	936.567,69	1.650.923,77	2.310.838,22	2.954.174,30
Patrimonio						
capital	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
utilidad ejercicio	175.974,69	495.587,77	967.337,60	1.602.802,80	2.471.360,60	3.650.158,61
Total patrimonio	235.974,69	555.587,77	1.027.337,60	1.662.802,80	2.531.360,60	3.710.158,61
Total pasivo y patrimonio	611.433,84	1.263.815,34	1.963.905,29	3.313.726,57	4.842.198,81	6.664.332,91

Anexo 5: Flujo de efectivo proyectado a 5 años

ENTRADAS DE EFECTIVO	Año 2014											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
al contado	15.600,00	43.680,00	12.480,00	12.480,00	40.040,00	13.000,00	12.480,00	9.360,00	12.480,00	16.250,00	17.550,00	22.620,00
a 30 días	54.600,00	54.600,00	152.880,00	43.680,00	43.680,00	140.140,00	45.500,00	43.680,00	32.760,00	43.680,00	56.875,00	61.425,00
a 60 días	6.000,00	7.800,00	7.800,00	21.840,00	6.240,00	6.240,00	20.020,00	6.500,00	6.240,00	4.680,00	6.240,00	8.125,00
TOTAL ENTRADAS	76.200,00	106.080,00	173.160,00	78.000,00	89.960,00	159.380,00	78.000,00	59.540,00	51.480,00	64.610,00	80.665,00	92.170,00
SALIDAS												
SUELDOS Y SALARIOS	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00	29.850,00
SERVICIOS BÁSICOS	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00	3.150,00
ÚTILES DE OFICINA	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
IMPUESTO A LA RENTA	80.000,00	120.000,00	80.000,00	-210.764,06								
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	867,68	932,76	748,78	1.707,55	1.468,07	436,80	1.367,14	1.824,90	515,05	1.500,58	1.355,03	2.026,94
PUBLICIDAD	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
ARRIENDOS	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
COMBUSTIBLE	1.500,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00
PAGO PRESTAMO	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95
TOTAL SALIDAS	131.001,63	171.141,71	130.957,73	-158.847,55	51.677,02	50.645,75	51.576,09	52.033,85	50.724,00	51.709,53	51.563,98	52.235,89
ENTRADAS	76.200,00	106.080,00	173.160,00	78.000,00	89.960,00	159.380,00	78.000,00	59.540,00	51.480,00	64.610,00	80.665,00	92.170,00
SALIDAS	131.001,63	171.141,71	130.957,73	-158.847,55	51.677,02	50.645,75	51.576,09	52.033,85	50.724,00	51.709,53	51.563,98	52.235,89
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-54.801,63	-65.061,71	42.202,27	236.847,55	38.282,98	108.734,25	26.423,91	7.506,15	756,00	12.900,47	29.101,02	-41.565,89
SALDO INICIAL DE CAJA	151.593,75	96.792,12	31.730,42	73.932,69	310.780,24	349.063,22	457.797,47	484.221,37	491.727,52	492.483,52	505.383,99	534.485,02
SALDO FINAL DE CAJA	96.792,12	31.730,42	73.932,69	310.780,24	349.063,22	457.797,47	484.221,37	491.727,52	492.483,52	505.383,99	534.485,02	492.919,12

Año 2015												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ENTRADAS DE EFECTIVO												
al contado	21.498,75	59.241,00	17.199,00	17.199,00	54.304,25	17.836,00	17.199,00	12.899,25	17.199,00	22.295,00	23.887,50	30.576,00
a 30 días	79.170,00	75.245,63	207.343,50	60.196,50	60.196,50	190.064,88	62.426,00	60.196,50	45.147,38	60.196,50	78.032,50	83.606,25
a 60 días	8.775,00	11.310,00	10.749,38	29.620,50	8.599,50	8.599,50	27.152,13	8.918,00	8.599,50	6.449,63	8.599,50	11.147,50
TOTAL ENTRADAS	109.443,75	145.796,63	235.291,88	107.016,00	123.100,25	216.500,38	106.777,13	82.013,75	70.945,88	88.941,13	110.519,50	125.329,75
SALIDAS												
SUELDOS Y SALARIOS	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00	39.335,00
SERVICIOS BÁSICOS	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50	5.307,50
ÚTILES DE OFICINA	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50
IMPUESTO A LA RENTA	120.000,00	120.000,00	120.000,00	-234.250,59								
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	911,06	979,39	786,21	1.792,93	1.541,47	458,64	1.435,50	1.916,15	540,80	1.575,60	1.422,78	2.128,29
PUBLICIDAD	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
ARRIENDOS	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.410,00
COMBUSTIBLE	1.575,00	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75
PAGO PRESTAMO	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95
TOTAL SALIDAS	185.025,01	185.172,10	184.978,92	-168.264,96	65.734,17	64.651,34	65.628,20	66.108,85	64.733,50	65.768,31	65.615,48	66.320,99
ENTRADAS	109.443,75	145.796,63	235.291,88	107.016,00	123.100,25	216.500,38	106.777,13	82.013,75	70.945,88	88.941,13	110.519,50	125.329,75
SALIDAS	185.025,01	185.172,10	184.978,92	-168.264,96	65.734,17	64.651,34	65.628,20	66.108,85	64.733,50	65.768,31	65.615,48	66.320,99
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-75.581,26	-39.375,47	50.312,96	275.280,96	57.366,08	151.849,03	41.148,92	15.904,90	6.212,37	23.172,82	44.904,02	7.008,76
SALDO INICIAL DE CAJA	492.919,12	417.337,86	377.962,39	428.275,35	703.556,31	760.922,38	912.771,42	953.920,34	969.825,24	976.037,62	999.210,44	1.044.114,46
SALDO FINAL DE CAJA	417.337,86	377.962,39	428.275,35	703.556,31	760.922,38	912.771,42	953.920,34	969.825,24	976.037,62	999.210,44	1.044.114,46	1.051.123,22
Año 2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ENTRADAS DE EFECTIVO												
al contado	28.070,25	76.351,08	22.456,20	22.456,20	69.988,49	23.204,74	22.456,20	16.842,15	22.456,20	29.005,93	30.877,28	39.298,35
a 30 días	107.016,00	98.245,88	267.228,78	78.596,70	78.596,70	244.959,72	81.216,59	78.596,70	58.947,53	78.596,70	101.520,74	108.070,46
a 60 días	11.943,75	15.288,00	14.035,13	38.175,54	11.228,10	11.228,10	34.994,25	11.602,37	11.228,10	8.421,08	11.228,10	14.502,96
TOTAL ENTRADAS	147.030,00	189.884,96	303.720,11	139.228,44	159.813,29	279.392,56	138.667,04	107.041,22	92.631,83	116.023,70	143.626,11	161.871,78
SALIDAS												
SUELDOS Y SALARIOS	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50	47.668,50
SERVICIOS BÁSICOS	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88	10.572,88
ÚTILES DE OFICINA	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63
IMPUESTO A LA RENTA	180.000,00	180.000,00	180.000,00	-354.393,51								
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	956,61	1.028,36	825,53	1.882,58	1.618,54	481,57	1.507,27	2.011,95	567,84	1.654,39	1.493,92	2.234,70
PUBLICIDAD	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
ARRIENDOS	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50	4.630,50
COMBUSTIBLE	1.653,75	1.736,44	1.736,44	1.736,44	1.736,44	1.736,44	1.736,44	1.736,44	1.736,44	1.736,44	1.736,44	1.736,44
PAGO PRESTAMO	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95
TOTAL SALIDAS	261.023,82	261.178,25	260.975,42	-272.361,04	81.768,43	80.631,46	81.657,16	82.161,84	80.717,73	81.804,27	81.643,80	82.384,59
ENTRADAS	147.030,00	189.884,96	303.720,11	139.228,44	159.813,29	279.392,56	138.667,04	107.041,22	92.631,83	116.023,70	143.626,11	161.871,78
SALIDAS	261.023,82	261.178,25	260.975,42	-272.361,04	81.768,43	80.631,46	81.657,16	82.161,84	80.717,73	81.804,27	81.643,80	82.384,59
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-113.993,82	-71.293,30	42.744,69	411.589,48	78.044,86	198.761,09	57.009,87	24.879,38	11.914,10	34.219,43	61.982,31	-30.512,82
SALDO INICIAL DE CAJA	1.051.123,22	937.129,40	865.836,10	908.580,79	1.320.170,28	1.398.215,13	1.596.976,22	1.653.986,10	1.678.865,47	1.690.779,57	1.724.999,00	1.786.981,30
SALDO FINAL DE CAJA	937.129,40	865.836,10	908.580,79	1.320.170,28	1.398.215,13	1.596.976,22	1.653.986,10	1.678.865,47	1.690.779,57	1.724.999,00	1.786.981,30	1.756.468,49

Año 2017												
ENTRADAS DE EFECTIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
al contado	36.490,53	98.192,69	29.192,42	29.192,42	90.009,96	30.077,04	29.192,42	21.894,32	29.192,42	37.596,30	39.807,85	50.423,27
a 30 días	137.544,23	127.716,84	343.674,40	102.173,47	102.173,47	315.034,87	105.269,64	102.173,47	76.630,10	102.173,47	131.587,05	139.327,46
a 60 días	15.438,64	19.649,18	18.245,26	49.096,34	14.596,21	14.596,21	45.004,98	15.038,52	14.596,21	10.947,16	14.596,21	18.798,15
TOTAL ENTRADAS	189.473,39	245.558,70	391.112,09	180.462,24	206.779,64	359.708,12	179.467,04	139.106,31	120.418,73	150.716,93	185.991,10	208.548,88
SALIDAS												
SUELDOS Y SALARIOS	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35	61.935,35
SERVICIOS BÁSICOS	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52	11.101,52
ÚTILES DE OFICINA	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51	2.215,51
IMPUESTO A LA RENTA	250.000,00	250.000,00	250.000,00	-499.980,90								
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1.004,45	1.079,78	866,80	1.976,70	1.699,47	505,65	1.582,64	2.112,55	596,23	1.737,10	1.568,61	2.346,44
PUBLICIDAD	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
ARRIENDOS	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03	4.862,03
COMBUSTIBLE	1.736,44	1.823,26	1.823,26	1.823,26	1.823,26	1.823,26	1.823,26	1.823,26	1.823,26	1.823,26	1.823,26	1.823,26
PAGO PRESTAMO	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95
TOTAL SALIDAS	348.239,24	348.401,39	348.188,41	-400.682,59	99.021,08	97.827,26	98.904,25	99.434,16	97.917,84	99.058,72	98.890,22	99.668,05
ENTRADAS	189.473,39	245.558,70	391.112,09	180.462,24	206.779,64	359.708,12	179.467,04	139.106,31	120.418,73	150.716,93	185.991,10	208.548,88
SALIDAS	348.239,24	348.401,39	348.188,41	-400.682,59	99.021,08	97.827,26	98.904,25	99.434,16	97.917,84	99.058,72	98.890,22	99.668,05
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-158.765,85	-102.842,69	42.923,67	581.144,82	107.758,56	261.880,86	80.562,79	39.672,14	22.500,89	51.658,21	87.100,88	108.880,83
SALDO INICIAL DE CAJA	1.756.468,49	1.597.702,64	1.494.859,95	1.537.783,62	2.118.928,44	2.226.687,00	2.488.567,86	2.569.130,65	2.608.802,80	2.631.303,69	2.682.961,90	2.770.062,78
SALDO FINAL DE CAJA	1.597.702,64	1.494.859,95	1.537.783,62	2.118.928,44	2.226.687,00	2.488.567,86	2.569.130,65	2.608.802,80	2.631.303,69	2.682.961,90	2.770.062,78	2.878.943,61
Año 2018												
ENTRADAS DE EFECTIVO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
al contado	46.938,99	125.170,65	37.551,19	37.551,19	114.739,76	38.594,28	37.551,19	28.163,40	37.551,19	48.242,85	50.850,58	64.149,96
a 30 días	176.481,45	164.286,48	438.097,27	131.429,18	131.429,18	401.589,17	135.079,99	131.429,18	98.571,89	131.429,18	168.849,99	177.977,02
a 60 días	19.903,92	25.211,64	23.469,50	62.585,32	18.775,60	18.775,60	57.369,88	19.297,14	18.775,60	14.081,70	18.775,60	24.121,43
TOTAL ENTRADAS	243.324,37	314.668,76	499.117,97	231.565,70	264.944,54	458.959,05	230.001,07	178.889,72	154.898,68	193.753,73	238.476,17	266.248,40
SALIDAS												
SUELDOS Y SALARIOS	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89	73.228,89
SERVICIOS BÁSICOS	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59	14.656,59
ÚTILES DE OFICINA	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28	4.326,28
IMPUESTO A LA RENTA	250.000,00	250.000,00	250.000,00	-286.210,62								
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1.054,67	1.133,77	910,14	2.075,54	1.784,45	530,93	1.661,77	2.218,18	626,04	1.823,96	1.647,04	2.463,76
PUBLICIDAD	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
ARRIENDOS	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13	5.105,13
COMBUSTIBLE	1.823,26	1.914,42	1.914,42	1.914,42	1.914,42	1.914,42	1.914,42	1.914,42	1.914,42	1.914,42	1.914,42	1.914,42
PAGO PRESTAMO	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95	5.383,95
TOTAL SALIDAS	366.578,77	366.749,03	366.525,40	-168.519,82	117.399,71	116.146,20	117.277,03	117.833,44	116.241,30	117.439,22	117.262,30	118.079,02
ENTRADAS	243.324,37	314.668,76	499.117,97	231.565,70	264.944,54	458.959,05	230.001,07	178.889,72	154.898,68	193.753,73	238.476,17	266.248,40
SALIDAS	366.578,77	366.749,03	366.525,40	-168.519,82	117.399,71	116.146,20	117.277,03	117.833,44	116.241,30	117.439,22	117.262,30	118.079,02
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-123.254,40	-52.080,27	132.592,56	400.085,52	147.544,83	342.812,85	112.724,04	61.056,28	38.657,38	76.314,51	121.213,86	148.169,38
SALDO INICIAL DE CAJA	2.878.943,61	2.755.689,21	2.703.608,94	2.836.201,51	3.236.287,02	3.383.831,86	3.726.644,71	3.839.368,75	3.900.425,03	3.939.082,41	4.015.396,92	4.136.610,78
SALDO FINAL DE CAJA	2.755.689,21	2.703.608,94	2.836.201,51	3.236.287,02	3.383.831,86	3.726.644,71	3.839.368,75	3.900.425,03	3.939.082,41	4.015.396,92	4.136.610,78	4.284.780,16

Anexo 6: Rol de pagos

ROL DE PAGOS							
AÑO 1							
CARGO	Número de personas	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar
Gerente General	1	3.300,00	39.600,00	3.702,60	35.897,40	0,00	35.897,40
Gerente Administrativo	1	3.300,00	39.600,00	3.702,60	35.897,40	0,00	35.897,40
Gerente Operativo	1	3.300,00	39.600,00	3.702,60	35.897,40	0,00	35.897,40
Gerente Financiero	1	3.000,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	0,00	32.634,00
Gerente de Sistemas	1	3.300,00	39.600,00	3.702,60	35.897,40	0,00	35.897,40
Supervisores	4	770,00	36.960,00	3.455,76	33.504,24	0,00	33.504,24
Estibadores	10	770,00	92.400,00	8.639,40	83.760,60	0,00	83.760,60
Estibadores	2	700,00	16.800,00	1.570,80	15.229,20	0,00	15.229,20
Auxiliar	1	770,00	9.240,00	863,94	8.376,06	0,00	8.376,06
Coordinador	1	700,00	8.400,00	785,40	7.614,60	0,00	7.614,60
TOTAL			358.200,00	33.491,70	324.708,30	0,00	324.708,30
Total a Pagar Anualmente			418.923,11				

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1						
Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
3.300,00	318,00	0,00	1.495,73	15	4.811,40	9.925,13
3.300,00	318,00	0,00	1.495,73	15	4.811,40	9.925,13
3.300,00	318,00	0,00	1.495,73	15	4.811,40	9.925,13
3.000,00	318,00	0,00	1.359,75	15	4.374,00	9.051,75
3.300,00	318,00	0,00	1.495,73	15	4.811,40	9.925,13
3.080,00	1.272,00	0,00	1.396,01	15	4.490,64	10.238,65
7.700,00	3.180,00	0,00	3.490,03	15	11.226,60	25.596,63
1.400,00	636,00	0,00	634,55	15	2.041,20	4.711,75
770,00	318,00	0,00	349,00	15	1.122,66	2.559,66
700,00	318,00	0,00	317,28	15	1.020,60	2.355,88
29.850,00	7.314,00		13.529,51		43.521,30	94.214,81

ROL DE PAGOS							
AÑO 2							
CARGO	Número de personas	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar
Gerente General	1	3.630,00	43.560,00	4.072,86	39.487,14	0,00	39.487,14
Gerente Administrativo	1	3.630,00	43.560,00	4.072,86	39.487,14	0,00	39.487,14
Gerente Operativo	1	3.630,00	43.560,00	4.072,86	39.487,14	0,00	39.487,14
Gerente Financiero	1	3.300,00	39.600,00	3.702,60	35.897,40	0,00	35.897,40
Gerente Comercial	1	3.000,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	0,00	32.634,00
Gerente de Sistemas	1	3.630,00	43.560,00	4.072,86	39.487,14	0,00	39.487,14
Supervisores	4	847,00	40.656,00	3.801,34	36.854,66	0,00	36.854,66
Estibadores	10	770,00	92.400,00	8.639,40	83.760,60	0,00	83.760,60
Estibadores	2	847,00	20.328,00	1.900,67	18.427,33	0,00	18.427,33
Estibadores	4	700,00	33.600,00	3.141,60	30.458,40	0,00	30.458,40
Auxiliar	1	847,00	10.164,00	950,33	9.213,67	0,00	9.213,67
Coordinador	1	770,00	9.240,00	863,94	8.376,06	0,00	8.376,06
Coordinador	1	700,00	8.400,00	785,40	7.614,60	0,00	7.614,60
TOTAL			464.628,00	43.442,72	421.185,28	0,00	421.185,28
Total a Pagar Anualmente			543.127,97				

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2						
Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
3.630,00	318,00	0,00	1.645,30	15	5.292,54	10.885,84
3.630,00	318,00	0,00	1.645,30	15	5.292,54	10.885,84
3.630,00	318,00	0,00	1.645,30	15	5.292,54	10.885,84
3.300,00	318,00	0,00	1.495,73	15	4.811,40	9.925,13
3.000,00	318,00	0,00	1.359,75	15	4.374,00	9.051,75
3.630,00	318,00	0,00	1.645,30	15	5.292,54	10.885,84
3.388,00	1.272,00	0,00	1.535,61	15	4.939,70	11.135,32
7.700,00	3.180,00	0,00	3.490,03	15	11.226,60	25.596,63
1.694,00	636,00	0,00	767,81	15	2.469,85	5.567,66
2.800,00	1.272,00	0,00	1.269,10	15	4.082,40	9.423,50
847,00	318,00	0,00	383,90	15	1.234,93	2.783,83
770,00	318,00	0,00	349,00	15	1.122,66	2.559,66
700,00	318,00	0,00	317,28	15	1.020,60	2.355,88
38.719,00	9.222,00		17.549,39		56.452,30	121.942,69

ROL DE PAGOS							
AÑO 3							
CARGO	Número de personas	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte IndividualISS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar
Gerente General	1	3.993,00	47.916,00	4.480,15	43.435,85	0,00	43.435,85
Gerente Administrativo	1	3.993,00	47.916,00	4.480,15	43.435,85	0,00	43.435,85
Gerente Operativo	1	3.993,00	47.916,00	4.480,15	43.435,85	0,00	43.435,85
Gerente Financiero	1	3.630,00	43.560,00	4.072,86	39.487,14	0,00	39.487,14
Gerente Comercial	1	3.300,00	39.600,00	3.702,60	35.897,40	0,00	35.897,40
Gerente de Sistemas	1	3.993,00	47.916,00	4.480,15	43.435,85	0,00	43.435,85
Asistente Administrativo	2	3.000,00	36.000,00	6.732,00	29.268,00	0,00	29.268,00
Supervisores	4	924,00	44.352,00	4.146,91	40.205,09	0,00	40.205,09
Estibadores	10	847,00	101.640,00	9.503,34	92.136,66	0,00	92.136,66
Estibadores	2	924,00	22.176,00	2.073,46	20.102,54	0,00	20.102,54
Estibadores	4	770,00	36.960,00	3.455,76	33.504,24	0,00	33.504,24
Estibadores	2	700,00	16.800,00	1.570,80	15.229,20	0,00	15.229,20
Auxiliar	1	931,70	11.180,40	1.045,37	10.135,03	0,00	10.135,03
Coordinador	1	847,00	10.164,00	950,33	9.213,67	0,00	9.213,67
Coordinador	1	770,00	9.240,00	863,94	8.376,06	0,00	8.376,06
TOTAL			563.336,40	56.037,95	507.298,45	0,00	507.298,45
Total a Pagar Anualmente			653.550,80				

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 3						
Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
3.993,00	318,00	0,00	1.809,83	15	5.821,79	11.942,62
3.993,00	318,00	0,00	1.809,83	15	5.821,79	11.942,62
3.993,00	318,00	0,00	1.809,83	15	5.821,79	11.942,62
3.630,00	318,00	0,00	1.645,30	15	5.292,54	10.885,84
3.300,00	318,00	0,00	1.495,73	15	4.811,40	9.925,13
3.993,00	318,00	0,00	1.809,83	15	5.821,79	11.942,62
3.000,00	318,00	0,00	1.219,50	15	3.922,85	8.460,35
3.696,00	1.272,00	0,00	1.675,21	15	5.388,77	12.031,98
8.470,00	3.180,00	0,00	3.839,03	15	12.349,26	27.838,29
1.848,00	636,00	0,00	837,61	15	2.694,38	6.015,99
3.080,00	1.272,00	0,00	1.396,01	15	4.490,64	10.238,65
1.400,00	636,00	0,00	634,55	15	2.041,20	4.711,75
931,70	318,00	0,00	422,29	15	1.358,42	3.030,41
847,00	318,00	0,00	383,90	15	1.234,93	2.783,83
770,00	318,00	0,00	349,00	15	1.122,66	2.559,66
46.944,70	10.176,00		21.137,44		67.994,22	146.252,36

ROL DE PAGOS							
AÑO 4							
CARGO	Número de personas	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte IndividualESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar
Gerente General	1	4.392,30	52.707,60	4.928,16	47.779,44	0,00	47.779,44
Gerente Administrativo	1	4.392,30	52.707,60	4.928,16	47.779,44	0,00	47.779,44
Gerente Operativo	1	4.392,30	52.707,60	4.928,16	47.779,44	0,00	47.779,44
Gerente Financiero	1	3.993,00	47.916,00	4.480,15	43.435,85	0,00	43.435,85
Gerente Comercial	1	3.630,00	43.560,00	4.072,86	39.487,14	0,00	39.487,14
Gerente de Sistemas	1	4.392,30	52.707,60	4.928,16	47.779,44	0,00	47.779,44
Asistente Administrativo	2	3.300,00	39.600,00	7.405,20	32.194,80	0,00	32.194,80
Asistente de Sistemas	1	3.000,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	0,00	32.634,00
Asistente Financiero	1	3.000,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	0,00	32.634,00
Supervisores	4	1.016,40	48.787,20	4.561,60	44.225,60	0,00	44.225,60
Estibadores	10	931,70	111.804,00	10.453,67	101.350,33	0,00	101.350,33
Estibadores	2	1.016,40	24.393,60	2.280,80	22.112,80	0,00	22.112,80
Estibadores	4	847,00	40.656,00	3.801,34	36.854,66	0,00	36.854,66
Estibadores	2	770,00	18.480,00	1.727,88	16.752,12	0,00	16.752,12
Estibadores	5	700,00	42.000,00	3.927,00	38.073,00	0,00	38.073,00
Auxiliar	1	1.024,10	12.289,20	1.149,04	11.140,16	0,00	11.140,16
Coordinador	1	931,70	11.180,40	1.045,37	10.135,03	0,00	10.135,03
Coordinador	1	847,00	10.164,00	950,33	9.213,67	0,00	9.213,67
TOTAL			733.660,80	72.299,88	661.360,92	0,00	661.360,92
Total a Pagar Anualmente			851.101,54				

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 4						
Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
4.392,30	318,00	0,00	1.990,81	15	6.403,97	13.105,08
4.392,30	318,00	0,00	1.990,81	15	6.403,97	13.105,08
4.392,30	318,00	0,00	1.990,81	15	6.403,97	13.105,08
3.993,00	318,00	0,00	1.809,83	15	5.821,79	11.942,62
3.630,00	318,00	0,00	1.645,30	15	5.292,54	10.885,84
4.392,30	318,00	0,00	1.990,81	15	6.403,97	13.105,08
3.300,00	318,00	0,00	1.341,45	15	4.315,13	9.274,58
3.000,00	318,00	0,00	1.359,75	15	4.374,00	9.051,75
3.000,00	318,00	0,00	1.359,75	15	4.374,00	9.051,75
4.065,60	1.272,00	0,00	1.842,73	15	5.927,64	13.107,98
9.317,00	3.180,00	0,00	4.222,93	15	13.584,19	30.304,12
2.032,80	636,00	0,00	921,37	15	2.963,82	6.553,99
3.388,00	1.272,00	0,00	1.535,61	15	4.939,70	11.135,32
1.540,00	636,00	0,00	698,01	15	2.245,32	5.119,33
3.500,00	1.590,00	0,00	1.586,38	15	5.103,00	11.779,38
1.024,10	318,00	0,00	464,17	15	1.493,14	3.299,41
931,70	318,00	0,00	422,29	15	1.358,42	3.030,41
847,00	318,00	0,00	383,90	15	1.234,93	2.783,83
61.138,40	12.402,00		27.556,70		88.643,52	189.740,63

ROL DE PAGOS							
AÑO 5							
CARGO	Número de personas	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte IndividualI ESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar
Gerente General	1	4.831,53	57.978,36	5.420,98	52.557,38	0,00	52.557,38
Gerente Administrativo	1	4.831,53	57.978,36	5.420,98	52.557,38	0,00	52.557,38
Gerente Operativo	1	4.831,53	57.978,36	5.420,98	52.557,38	0,00	52.557,38
Gerente Financiero	1	4.392,30	52.707,60	4.928,16	47.779,44	0,00	47.779,44
Gerente Comercial	1	3.993,00	47.916,00	4.480,15	43.435,85	0,00	43.435,85
Gerente de Sistemas	1	4.831,53	57.978,36	5.420,98	52.557,38	0,00	52.557,38
Asistente Administrativo	2	3.630,00	43.560,00	8.145,72	35.414,28	0,00	35.414,28
Asistente de Sistemas	1	3.300,00	39.600,00	3.702,60	35.897,40	0,00	35.897,40
Asistente Comercial	1	3.000,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	0,00	32.634,00
Asistente Financiero	1	3.300,00	39.600,00	3.702,60	35.897,40	0,00	35.897,40
Supervisores	4	1.118,04	53.665,92	5.017,76	48.648,16	0,00	48.648,16
Estibadores	10	1.024,87	122.984,40	11.499,04	111.485,36	0,00	111.485,36
Estibadores	2	1.118,04	26.832,96	2.508,88	24.324,08	0,00	24.324,08
Estibadores	4	931,70	44.721,60	4.181,47	40.540,13	0,00	40.540,13
Estibadores	2	847,00	20.328,00	1.900,67	18.427,33	0,00	18.427,33
Estibadores	5	770,00	46.200,00	4.319,70	41.880,30	0,00	41.880,30
Estibadores	3	700,00	25.200,00	2.356,20	22.843,80	0,00	22.843,80
Auxiliar	1	1.126,51	13.518,12	1.263,94	12.254,18	0,00	12.254,18
Coordinador	1	1.024,87	12.298,44	1.149,90	11.148,54	0,00	11.148,54
Coordinador	1	931,70	11.180,40	1.045,37	10.135,03	0,00	10.135,03
TOTAL			868.226,88	85.252,07	782.974,81	0,00	782.974,81
Total a Pagar Anualmente			1.006.568,67				

ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5						
Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
4.831,53	318,00	0,00	2.189,89	15	7.044,37	14.383,79
4.831,53	318,00	0,00	2.189,89	15	7.044,37	14.383,79
4.831,53	318,00	0,00	2.189,89	15	7.044,37	14.383,79
4.392,30	318,00	0,00	1.990,81	15	6.403,97	13.105,08
3.993,00	318,00	0,00	1.809,83	15	5.821,79	11.942,62
4.831,53	318,00	0,00	2.189,89	15	7.044,37	14.383,79
3.630,00	318,00	0,00	1.475,60	15	4.746,65	10.170,24
3.300,00	318,00	0,00	1.495,73	15	4.811,40	9.925,13
3.000,00	318,00	0,00	1.359,75	15	4.374,00	9.051,75
3.300,00	318,00	0,00	1.495,73	15	4.811,40	9.925,13
4.472,16	1.272,00	0,00	2.027,01	15	6.520,41	14.291,58
10.248,70	3.180,00	0,00	4.645,22	15	14.942,60	33.016,53
2.236,08	636,00	0,00	1.013,50	15	3.260,20	7.145,79
3.726,80	1.272,00	0,00	1.689,17	15	5.433,67	12.121,65
1.694,00	636,00	0,00	767,81	15	2.469,85	5.567,66
3.850,00	1.590,00	0,00	1.745,01	15	5.613,30	12.798,31
2.100,00	954,00	0,00	951,83	15	3.061,80	7.067,63
1.126,51	318,00	0,00	510,59	15	1.642,45	3.597,55
1.024,87	318,00	0,00	464,52	15	1.494,26	3.301,65
931,70	318,00	0,00	422,29	15	1.358,42	3.030,41
72.352,24	13.674,00		32.623,95		104.943,67	223.593,86

Anexo 8: Servicios de World Wide Cargo

Exportaciones e importaciones: De carga internacional y nacional por vía aérea o marítima, soportado con una completa red de poderosos y estratégicos socios

Consolidación de Carga Peresible: Manejo de carga, control apropiado de información, control de cadena de frío, entregas rápidas.

Consolidación de Carga Seca: Manejo de cualquier tipo de carga permitida por la ley.

C.B.P(Custom Broker Protection): Clareo de clientes, inspecciones de Agricultura, fumigaciones y destrucciones de carga, reexportaciones y servicios de In Bond.

Tecnología y seguridad: El sistema de información fue creado basado en las necesidades de los clientes con la información obtenida por el equipo de World Wide.

Recogidas y entregas: Con la flota de camiones de World Wide se logra mantener la cadena de frío y dar el manejo adecuado a cualquier tipo de carga.

Almacenamiento: World Wide posee la infraestructura para proporcionar el cuidado de su producto en sus instalaciones.

- Separación por cliente.
- 16 posiciones de pre cooling
- Manejo de inventario.
- Etiquetaje.
- Servicio de Wet Pack.
- Reembalaje de cajas PPQ.
- Almacenaje.

Anexo 9: Productos de exportación e importación de World Wide Cargo

- Aditivos de Combustibles



- Alcachofas



- Medicinas



- Pescado



- Lilies



- Crisantemos



- Foliage



- Calas



- Ghipsophilla



- Rosas

