

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**INFORME DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO**  
**DE INGENIERA DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA SERVIENTREGA REGIONAL LATACUNGA**  
**Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS.”**

**AUTOR: Glenda Nataly Enríquez Noble**

**TUTOR: Ing. Fabián Chávez**

**AMBATO – ECUADOR**

**Mayo 2012**

Ing. Fabián Chávez

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de este informe de investigación, el mismo que responde a los requisitos establecidos en el reglamento de graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 03 de mayo del 2012.

Ing. Fabián Chávez

Tutor del Informe de Investigación.

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimonial de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora.

Glenda Nataly Enríquez Noble

#### APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes miembros del tribunal de grado aprueban el presente informe de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con los requisitos del Reglamento de Graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-.....

f.-.....

Ambato, 03 de mayo del 2012

## **DEDICATORIA**

A mi hija por ser la fuerza y el motivo que me empuja a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por brindarme siempre su apoyo y comprensión, también Al Ing. Fabián Chávez por su colaboración así como también por impartirme sus conocimientos para la realización de mi tema de investigación.

## INDICE

- I. Página de título o portada
- II. Página de aprobación por el tutor
- III. Página de autoría de la tesis
- IV. Página de aprobación del tribunal de grado
- V. Página de dedicatoria
- VI. Página de agradecimiento
- VII. Índice general de contenidos
- VIII. Índice de cuadros y graficas
- IX. Resumen ejecutivo

### CAPITULO I

- 1. EL PROBLEMA ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... **¡Error! Marcador no definido.**
  - 1.2.1. Contextualización ..... 1
  - 1.2.2. Análisis crítico ..... 7
  - 1.2.3. Prognosis ..... 9
  - 1.2.4. Formulación del problema ..... 9
  - 1.2.5. Interrogantes ..... 9
  - 1.2.6. Delimitación de objetivos de investigacion ..... 9
- 1.3. JUSTIFICACIÓN ..... 10
- 1.4. OBJETIVOS ..... **¡Error! Marcador no definido.**
  - 1.4.1. Objetivo General ..... **¡Error! Marcador no definido.**
  - 1.4.2. Objetivos Específicos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

### CAPITULO II

- 2. MARCO TEÓRICO ..... **¡Error! Marcador no definido.**
  - 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS ..... **¡Error! Marcador no definido.**
  - 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA ..... **¡Error! Marcador no definido.**
  - 2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL ..... **¡Error! Marcador no definido.**
  - 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES ..... **¡Error! Marcador no definido.**
  - 2.5. HIPÓTESIS ..... 25
  - 2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES ..... 26

### CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA .....	27
3.1.	Modalidad básica de la investigación .....	27
3.2.	Nivel o Tipo de Investigación .....	28
3.3.	Población y muestra.....	29
3.4.	Operacionalización de variables.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.5.	Plan de Recolección de la Información .....	33
3.6.	Procesamiento de la informacion .....	34

### CAPITULO IV

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	35
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS .....	36
4.3.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### CAPITULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.1.	CONCLUSIONES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.2.	RECOMENDACIONES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### CAPITULO VI

6.	PROPUESTA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1	DATOS INFORMATIVOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.3.	JUSTIFICACIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.4.	OBJETIVOS .....	79
6.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	79
6.4.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	79
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	80
6.6.	FUNDAMENTACIÓN .....	80
6.7.	METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INDICE DE GRAFICOS, TABLAS Y EJEMPLOS

Tabla 1 Clientes frecuentes servientrega Latacunga .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 1 Clientes frecuentes servientrega Latacunga .....	37
Tabla 2 Clientes Por Punto de Venta.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 2 Clientes Por Punto de Venta .....	38
Tabla 3 Satisfacción Ubicación Punto de Venta.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gáfica 3 Satisfacción Ubicación Punto de Venta .....	39
Tabla 4 Satisfacción Calidad de Servicio .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 4 Satisfacción Calidad de Servicio.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5 Evaluación de la Publicidad .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 5 Evaluación de la Publicidad .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 6 Fortalezas Servientrega Latacunga .....	42
Gráfica 6 Fortalezas Servientrega Latacunga.....	43
Tabla 7 Lealtad .....	43
Gráfica 7 Lealtad .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8 Mercado Potencial .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 8 Mercado Potencial.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9 Demanda de Correos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfica 9 Demanda de Correos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 10 Participación de Mercado.....	46
Gráfica 10 Participación de Mercado .....	47
Tabla 11 Participación Oficinas Servientrega .....	47
Gráfica 11 Participación Oficinas Servientrega .....	48
Tabla 12 Satisfacion Calidad del servicio.....	48
Gráfica 12 Satisfacion Calidad del servicio .....	49
Tabla 13 Evaluacion de la Publicidad .....	49
Gráfica 13 Evaluacion de la Publicidad.....	50
Tabla 14 Fortalezas Servientrega Latacunga.....	50
Gráfica 14 Fortalezas Servientrega Latacunga .....	51
Tabla 15 Lealtad .....	51

Gráfica 15 Lealtad.....	52
Tabla 16 Antigüedad del Personal .....	52
Grafica 16 Antigüedad del Personal.....	53
Tabla 17 Nivel Jerarquico de Puesto .....	53
Grafica 17 Nivel Jerarquico de Puesto .....	54
Tabla 18 Satisfaccion en el Trabajo .....	54
Gráfica 18 Satisfaccion en el Trabajo .....	55
Tabla 19 Fortalezas Servientrega.....	56
Gráfica 19 Fortalezas Servientrega .....	57
Tabla 20 Motivacion al Trabajo .....	58
Gáfica 20 Motivacion al Trabajo .....	58
Tabla 21 Plan Estrategico .....	59
Gráfica 21 Plan Estrategico.....	59
Tabla 22 Plan Estrategico .....	60
Gráfica 22 Plan Estrategico.....	60
Tabla 23 Plan Estrategico .....	61
Gráfica 23 Plan Estrategico.....	61
Tabla 24 Incidencia en Resultados Financieros.....	62
Gráfica 24 Incidencia en Resultados Financieros .....	62

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Servientrega es una institución privada de carácter eminentemente social, su accionar le ha permitido crecer como una entidad gestora de mantener la calidad de vida a través de la entrega de encomiendas en diferentes partes del país. La ideología que persigue la empresa es emprendedora ya que constantemente ha buscado un camino que guie hacia su perfeccionamiento, el mismo que a un corto y largo plazo le permita proyectarse a la sociedad con mayor eficiencia y efectividad.

La ruta que le permitirá a Servientrega mejorar el inadecuado posicionamiento en el mercado es el diseño de un plan estratégico para el mediano y largo plazo como resultado del análisis teórico, un análisis interno y externo de la empresa factores que permitieron establecer objetivos como: brindar servicios de entrega inmediata, que satisfagan las necesidades y expectativas de la población, promoviendo estilos de servicios puntuales, contando con talento humano competitivo y comprometido con el desarrollo institucional, de tal manera que permita mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios para mejorar los niveles de rentabilidad financiera, capacidad competitiva posicionamiento de Servientrega en el mercado, a través de una adecuada publicidad y promoción de sus servicios.

La competencia que existe en la actualidad en todos los sectores económicos, el fácil acceso a información y la gran demanda de profesionales del marketing ha hecho que las instituciones consideren el plan estratégico como uno de los métodos importantes para aplicar en cada una de las organizaciones con la finalidad de mejorar el desarrollo institucional y crear competitividad.

En el desarrollo del proyecto se detalla las definiciones teóricas referentes al plan estratégico su efecto en las empresas, indicando también los diferentes tipos de estrategias de acuerdo a la actividad que desarrollan y que pueden ser aplicables para ejecutar el plan de forma práctica.

**PALABRAS CLAVES:**

MARKETING

SERVICIOS

PLAN ESTRATÉGICO

CLIENTES

ESTRATEGIAS

MERCADOS

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“Plan Estratégico para Servientrega Regional Latacunga y su impacto en los resultados financieros.”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1 Contexto Macro**

Las estrategias son empleadas en la lucha empresas vs. Mercados, todas las herramientas estrategias que las empresas aplican, como son el manejo de las operaciones, el marketing y la negociación, pretenden maximizar las posibilidades de

crecimiento de las empresas. Una de las características principales en las que se basa el éxito de los negocios actuales y de futuro es la eficiencia que logran con la administración del sistema logístico que utilizan para trasladar sus productos y materiales hacia los clientes y desde sus proveedores.

La aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en la obra "La teoría del juego", una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Actualmente, es importante y necesaria la creación y puesta en marcha de un Plan estratégico para una propuesta económica, que maximice la utilidad de empresa. Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna en la versión Antonio Chalita Sfair, 1995 escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

- Analiza cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
- Estudia cuidadosamente la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos

- Estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le espera, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica. La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

En el ámbito empresarial, se considera a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco. El envío y recepción de encomiendas es un servicio que requiere de tecnología para generar rapidez y seguridad. Su principal tecnología radica en la comunicación efectiva

para conocer la ubicación del paquete, igualmente la estructura de sus rutas de traslado que definirán el tiempo de recepción de la encomienda.

Almacenar y distribuir los productos con total precisión no es sencillo en un mercado que crece continuamente: la economía es cada vez más global, se crean nuevas tecnologías, hay mayor competitividad, surgen servicios innovadores, los clientes exigen más, y el mercado es más competitivo. En un mercado tan exigente se debe rendir al máximo y para ello una empresa puede optar por dos caminos: En el mundo existen empresas dedicadas a prestar estos servicios logísticos de envíos de paquetes y encomiendas, el líder mundial es FEDEX, y DHL no se queda atrás, a nivel de América del Sur Servientrega tiene un mercado liderazgo, así Servientrega S.A. es parte de un proyecto familiar, que fue hecho realidad el 29 de noviembre de 1982, se crea la empresa que luego de un acelerado crecimiento llega a ser la compañía especializada en logística y comunicación urbana, nacional e internacional más importante del continente americano, a partir de su creación alcanza el liderazgo en el mercado y consolida un modelo de administración.

### **1.2.1.1 Contexto Meso**

La actividad de SERVIENTREGA S.A. es la de entrega de sobres y paquetes se hace por medio de transporte terrestre y aéreo por todo el Ecuador Continental e Insular. Su negocio se basa en correo paralelo con gestiones de almacenamiento. Control de inventarios, aislamiento y empaque de los artículos promocionales; y entrega de premios en puntos de canje o mediante entrega personalizada, instalación de material P.O.P y retorno de la información.

En el Ecuador cuenta con oficinas en todas las provincias del país y llega con sus servicios a 120 lugares y poblaciones. En la ciudad de Latacunga se reciben de clientes locales paquetes, documentación y encomiendas por montos diarios que llegan a los 40.000 dólares mensuales, para entregarlos en otras ciudades del país; de igual manera

se receiptan aproximadamente 90.000 dólares mensuales de envíos que se distribuyen a otros clientes dentro de la ciudad, lo que implica un promedio de ingresos de 130 mil dólares mensuales por envío y recepción.

### **1.2.1.3 Contexto Micro**

Partiendo de un proyecto de intercomercialización de la marca, que fue hecho realidad el 11 de abril de 1994 se crea la empresa Servientrega S.A., que luego de un acelerado crecimiento llega a ser la compañía especializada en logística y comunicación, urbana regional, nacional e internacional más importante de nuestro país. Actualmente Servientrega en la ciudad de Latacunga cuenta con tres oficinas ubicadas al norte, centro y sur de la ciudad, pero el problema principal radica en los niveles de ventas que no han crecido debido a una falta de planificación formal de la empresa ya que no trabaja con una estrategia focalizada para sus actividades administrativas y comerciales, de acuerdo a su realidad interna y de mercado, la competencia local es muy fuerte por la gestión que realizan Laar Courier, Tramaco Express, Urbano Express y DHL, así como también impacta el correo del Ecuador que se está modernizando. La empresa no tiene un plan estratégico para promocionar sus nuevos locales, horarios y servicios, y administrar recursos humanos, financieros y materiales de las oficinas en Latacunga. La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Los clientes potenciales de Servientrega no conocen la ubicación y existencia de varios puntos de venta de la empresa en la ciudad de Latacunga, y éste factor representa el problema principal que tiene la organización en la ciudad.

La causas identificadas son la carencia de campañas publicitarias tanto en el sector de estudio como a nivel nacional; la empresa tampoco aplica estrategias de comercialización definidas a través de un plan de marketing que sea de conocimiento de su personal en los puntos de venta; es notable la inexistencia de estudios de mercado de los involucrados en la ciudad de Latacunga. Igualmente es perjudicial que la empresa no evalúe técnicamente a su competencia lo que implica que la captación de mercado la aprovechan sus competidores porque los clientes de Servientrega no se hallan posicionados con los puntos de venta que actualmente posee en Latacunga.

El área de operaciones de Servientrega también causa el problema principal, porque la cobertura de mercados del personal se vuelve ilimitada y los procesos logísticos no se hallan bien definidos. La falta de capacitación al personal de ventas hace que los clientes no tengan conocimiento de primera mano sobre las ubicaciones de los puntos de venta. Otra causa es la falta de liquidez, la rentabilidad reducida y las limitadas

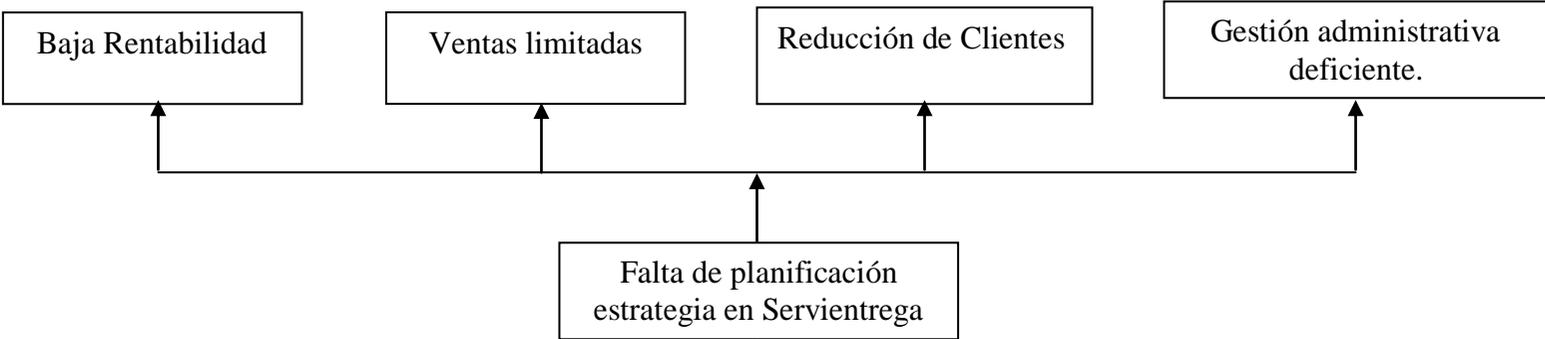
estrategias financieras que no permiten evaluar el impacto de costo beneficio que se podría lograr con un verdadero plan de comunicación para dar a conocer a los clientes la cobertura actual de Servientrega en Latacunga y sus horarios de atención y servicios

**1.2.2 Análisis Crítico**

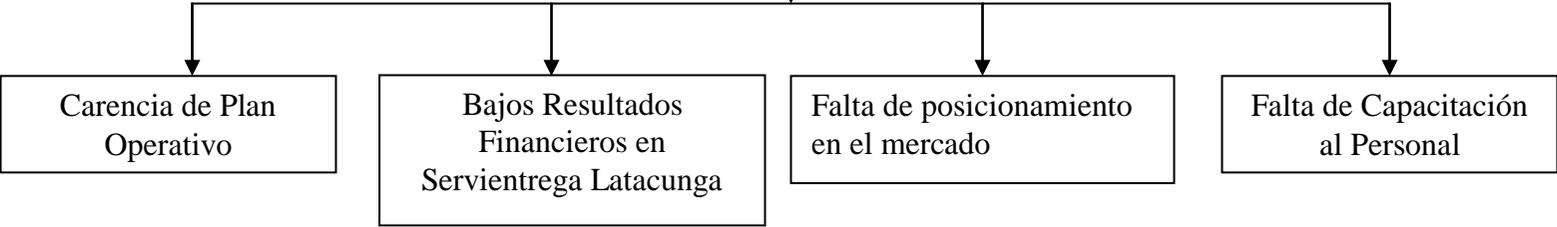
**Figura N. I.1**

**ÁRBOL DEL PROBLEMA**

**EFFECTOS**



**CAUSAS**



**Elaborado por:** Autora

### **1.2.2.1 Análisis Causa – Efecto**

Se detecta que en la empresa una de las causas principales que genera baja rentabilidad es la carencia de planes operativos que permita viabilizar el cumplimiento de la estrategia nacional y regional de la empresa, Servientrega en Latacunga no ha incrementado sus ventas significativamente, así únicamente logró un crecimiento en ventas del año 2009 de 385.621,44 dólares a 399.902,32 dólares en el 2010, y su utilidad también no se incrementaron representativamente.

Los bajos resultados financieros en servientrega es por que no dispone de un plan estratégico regional para Latacunga y se maneja nacionalmente con las directrices nacionales que no focalizan las necesidades reales de la empresa en Latacunga lo que provoca limitados logros en indicadores de rentabilidad. Todos los recursos financieros que utiliza la empresa en Latacunga provienen de los análisis generales de Guayaquil y no satisfacen las reales necesidades de Latacunga por lo que los recursos no son manejados eficientemente y disminuyen las ventas y la eficiencia en la gestión empresarial.

La falta de posicionamiento en el mercado debido a la carencia de estrategias de marketing no han permitido posicionar a la empresa con sus oficinas, servicios y cobertura en el mercado local, lo que genera una disminución en el número de clientes potenciales y actuales.

El personal se halla desmotivado por falta de capacitación y en desarrollo de cultura corporativa y esto provoca una deficiente gestión administrativa, esto influye en el rendimiento de su labor diaria en la empresa y de ésta manera la gestión que desarrollan no es oportuna ni adecuada.

### **1.2.3 Prognosis**

El escenario futuro de la empresa Servientrega en la ciudad de Latacunga en base a su condición actual sería un declive mayor de sus niveles de ventas y podría provocar el cierre de las dos oficinas para mantener una sola como en años pasados.

La institución al no presentar planes estratégicos alineados a los objetivos corporativos pondrá en riesgo la estabilidad laboral de sus empleados, la baja de competidores en correos paralelos en la ciudad y la disminución de rentabilidad para la empresa.

### **1.2.4 Formulación Del Problema**

¿De qué manera inciden un Plan Estratégico en los resultados financieros de Servientrega Regional Latacunga?

### **1.2.5 Interrogantes**

- ¿Cómo ha sido el comportamiento de las actividades económicas vinculadas al sector de correos paralelos para la empresa Servientrega en Latacunga?
- ¿Cuáles son las empresas que activan el sector de encomiendas y correos en la ciudad de Latacunga?
- ¿Cómo afectan los factores económicos, políticos, demográficos, tecnológicos y culturales al sector de los correos paralelos?
- ¿Cómo se podría financiar la empresa para poder aplicar nuevas estrategias?

### **1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación**

#### **1.2.6.1 Temporal**

La presente investigación contempla datos estadísticos de los estados financieros de Servientrega Latacunga del período 2009 – 2010.

Adicionalmente, la investigación comprende el año 2010 y se ejecutará en un tiempo de seis meses pues el problema existente en la empresa en análisis, se debe identificar y plantear la alternativa de solución en forma oportuna. El problema tiene relevancia contemporánea ya que su solución se requiere a la brevedad posible.

#### **1.2.6.2 Espacial**

Servientrega Latacunga se encuentra ubicada en tres oficinas:

- Oficina Norte: Parque la Filantropía
- Oficina Centro: Barrio San Agustín
- Oficina Sur: El Niágara

#### **1.2.6.3 Campo**

Administración

#### **1.2.6.4 Área**

Planeación Estratégica

#### **1.2.6.5 Aspecto**

Gestión Administrativa y Financiera

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Durante los últimos años se ha observado un crecimiento rápido del sector comercial y de negocios en la ciudad de Latacunga y en la Provincia de Cotopaxi. Esto se debe a factores como:

- El aumento de la población local provincial en un 2,1%, mientras que en la ciudad de Latacunga se presenta un aumento poblacional del 1,9% según el último censo de población y vivienda realizado por el INEC, además el cantón Latacunga representa el 41,2% de la población de la provincia de Cotopaxi.
- Aparecimiento de nuevas organizaciones de servicios y comerciales en la ciudad, entre otras tenemos: cooperativas de ahorro y crédito creadas por el MIES, desarrollo del sector universitario como la ESPE y La Universidad Técnica de Cotopaxi, impulso de otros sectores de servicios y productivos, así como el incremento de migrantes que llegan a la ciudad y cientos que han salido del país dejando a sus familias radicadas en Latacunga y Cotopaxi.
- Incorporación de Empresas de Correos paralelos en la ciudad de Latacunga, además de Servientrega, se encuentran DHL, Tramaco Express y Laar Courier, que se dedican al transporte de encomiendas de empresas y de personas naturales hacia otros lugares del país y también fuera de ellas.
- De la misma manera ha incrementado el comercio, la industria y el mercado del servicio, reflejado éste incremento en el indicador del PIB a nivel local que para el año 2009 fue del 2.3% anual, lo que implica un mayor destino de recursos financieros y comerciales en la ciudad.

Es evidente que al existir mayor movimiento comercial y de negocios dentro de la ciudad, se hace necesario un medio más rápido de envío de documentación y mercancías de las empresas residentes en la ciudad de Latacunga hacia otros lugares dentro del país, por esta razón se torna indispensable la realización de un Plan Estratégico para identificar problemas y desarrollar soluciones rápidas y efectivas, mejorando el nivel de desarrollo empresarial y proponer cambios positivos, para

enfrentarse productivamente a sus competidores locales, nacionales e internacionales de correos.

De la misma manera con el plan estratégico se permite encontrar caminos de mediano y largo plazo que conduzcan al logro de los objetivos planteados. Su objetivo es el de ampliar su mercado con nuevos productos, posicionamiento e incrementar sus ventas de tal manera que sus ingresos mejoren.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar el Plan Estratégico para Servientrega Regional Latacunga y determinar su impacto en los resultados financieros.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Definir la situación actual de **SERVIENTREGA LATACUNGA**. de las variables externas e internas para la identificación de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
- Desarrollar una investigación de mercados que permita identificar las necesidades y características del segmento de mercado que la empresa se dirige.
- Definir un plan estratégico para diseñar el camino de mejoramiento de los resultados financieros.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La Planeación Estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos. La evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Cada uno de estos pasos deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Manual de Administración Estratégica. Kenneth Albert. Resumen.

La presente investigación busca desarrollar el Plan Estratégico a través de un análisis real del ambiente interno y externo de la empresa.

Peter Drucker ha definido el acto de planeamiento como el reconocimiento consciente del carácter de futuro. Adopta esta posición porque acepta la premisa de que es imposible predecir lo futuro. Cree que los gerentes deben deducir la probable influencia que tendrán en lo futuro las decisiones que adopten hoy.

Los resultados financieros, según Laurence Guitman son los que permiten la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Se entiende por resultados financieros a los niveles de liquidez, rentabilidad y riesgo que atraviesa la empresa en un período determinado.<sup>2</sup>

Por lo tanto, predecir el futuro en forma precisa es imposible, pero si es factible que la dirección de Servientrega Regional Latacunga proporcione los recursos necesarios para que la planeación se la realice dentro de diversos escenarios, de modo que establezca las estrategias pertinentes que le permita adaptarse con la menor incertidumbre posible a los cambios que en el largo plazo pueden retrasar o apoyar al logro de sus objetivos y metas.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Siguiendo las ideas de Miró Quesada podemos decir que la fundamentación filosófica “se refiere a la justificación racional de una creencia que pretende ser verdadera”. Es dar razones a la afirmación sobre algo.

Según el Dr. Manuel Capote Castillo, (Internet 2009) señala que al paradigma positivista se le conoce también como cuantitativo, racionalista o empírico-analítico. Ha demostrado su efectividad en el desarrollo de la ciencia por la amplitud y diversidad de los resultados que ha aportado.

---

<sup>2</sup> Fundamentos de Administración Financiera. Guitman Laurence.

La presente investigación está sustentada en una fundamentación filosófica positivista por las siguientes razones:

En este tipo de estudio, el investigador determina un objeto de investigación, partiendo de un marco teórico establecido razonablemente; para estudiar el objeto introduce variables e indicadores; se plantea una hipótesis desde la lógica formal y selecciona métodos, técnicas y procedimientos estandarizados, normados, válidos y confiables, respetando el orden y rigor en su aplicación para evitar toda dificultad o contradicción con lo planificado. A partir de ese momento, toda la labor investigativa está encaminada a la comprobación de la hipótesis. Para ello utiliza el procesamiento estadístico para el análisis objetivo y riguroso de los datos, valorando de esta manera la posibilidad de generalizar los resultados.<sup>3</sup>

Al interactuar con la empresa objeto del estudio se formulará soluciones como son el mejoramiento e implementación de la situación financiera y administrativa de Servientrega Latacunga y de esta manera garantizar indicadores de rentabilidad atractivos para los dueños de la empresa y estabilidad laboral para el personal que labora en ella, así como la satisfacción de los clientes en el mercado local.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Para el desarrollo de la presente investigación nos respaldaremos en los siguientes fundamentos legales:

### ***Constitución Política del Ecuador:***

TÍTULO I. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL ESTADO

TITULO II. DERECHOS. Capítulo primero. Principios de aplicación de los derechos.

Capítulo segundo. Derechos del buen vivir.

---

<sup>3</sup> <http://www.investigacion-cientifica-cultura.shtml>

▪ Ley de Compañías del Ecuador

Art. 22.- La inversión extranjera que se realice en las sociedades y demás entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías no requerirá de autorización previa de ningún organismo del Estado.

Art. 23. Las compañías extranjeras que operen en el país y estén sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías deberán enviar a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- Copias autorizadas del balance anual y del estado de cuenta de pérdidas y ganancias de su sucursal o establecimiento en el Ecuador;
- La nómina de los apoderados o representantes;
- Copia autorizada del anexo sobre el Movimiento Financiero de Bienes y Servicios, del respectivo ejercicio económico; y,
- Los demás datos que solicite la Superintendencia.

Los documentos que contengan los datos requeridos en este artículo se presentarán suscritos por los personeros y en la forma que señale la Superintendencia de Compañías.

***Reglamento Interno de Servientrega S.A.***

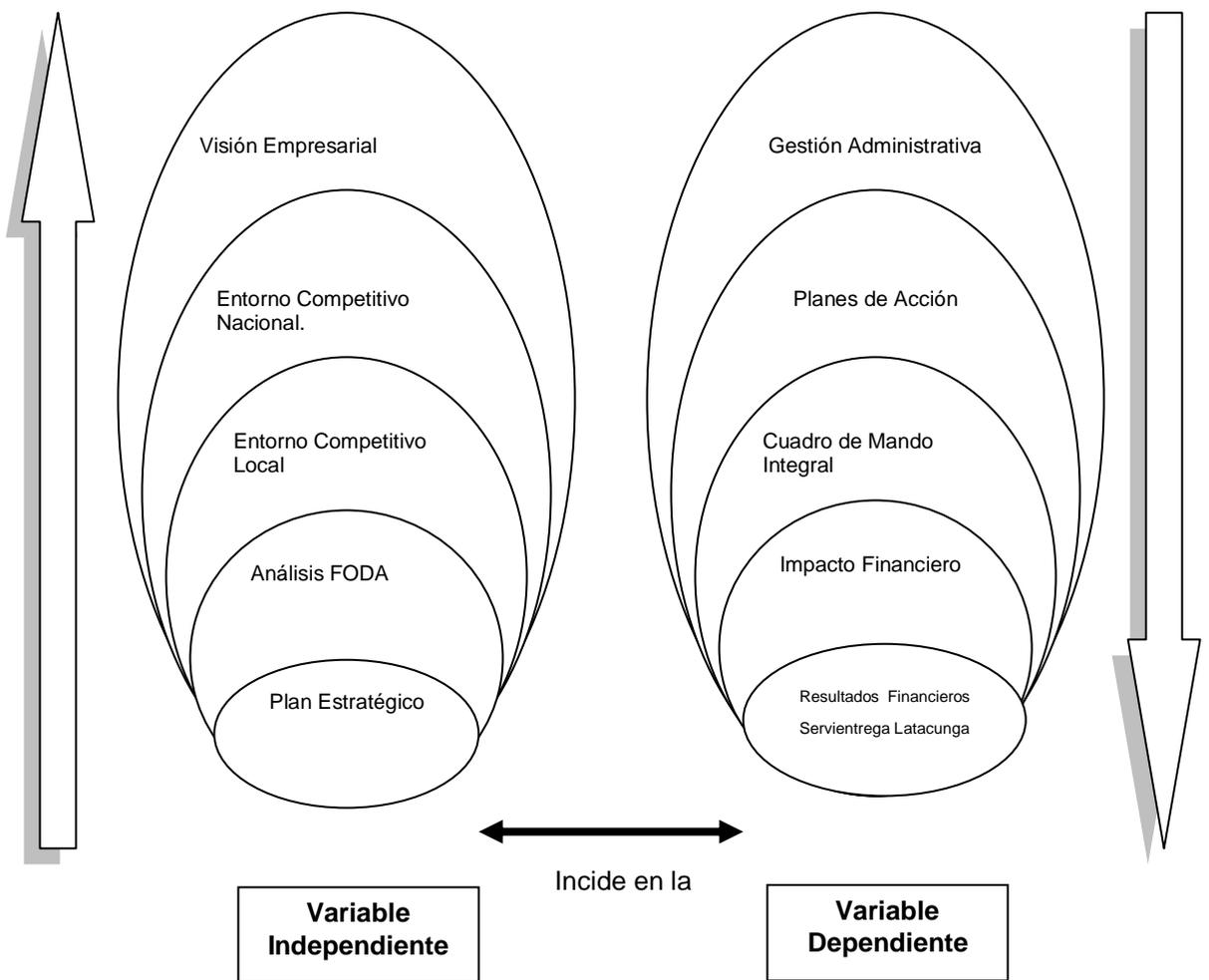
Art. 59, la empresa a través de sus directivos nacionales, regionales y locales pueden desarrollar planes de largo, mediano y corto plazo que siempre y cuando se estructuren dentro de la misión y visión internacional y busquen incrementos de ventas, imagen y participación de mercado.

Art. 60 los planes deben ser aprobados por el Directorio de la empresa para consignar los presupuestos.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

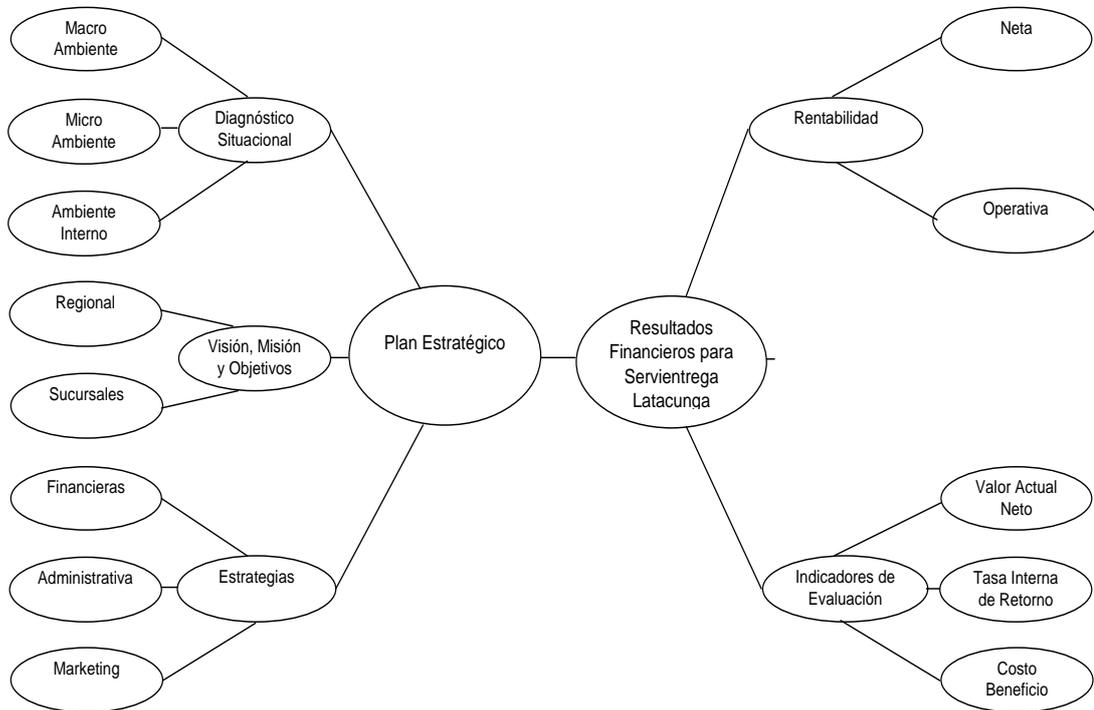
**Figura II.1. Superordenación**

**Figura II-2. Subordinación**



**Elaborado por:** Autora

**Figura N. II.3**  
**SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL INICIAL**



**Elaborado por:** Autora

### **Visión de Servientrega**

Queremos que Servientrega S.A. sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

### **Entorno Competitivo**

Se dice del análisis que los directivos adoptan sobre el sistema que lo rodea: competencia, marco legal, factores políticos, tecnológicos y culturales, como parte

inicial de la planeación estratégica para aprovecharse de la inseguridad ambiental y están dispuestos a tomar decisiones con un alto riesgo, pero apoyados en bases sólidas.<sup>4</sup>

### **Análisis Foda**

Constituye una herramienta de diagnóstico que analiza el contexto interno y externo de una empresa. Las siglas de este método tienen su origen en los elementos que lo conforman:

- Las fortalezas y debilidades de la empresa o institución analizadas, y las oportunidades y amenazas del contexto.
- Las fortalezas y debilidades están incluidas en lo que se refiere a aspectos internos, y básicamente pasa por un análisis de la capacidad de la empresa analizada para lograr los objetivos.
- Las oportunidades y amenazas aluden a los factores externos, encontrados en el contexto. Lo que el Plan Estratégico pretende en este caso es minimizar el impacto de las amenazas y administrarlos adecuadamente. Por otro lado se busca potenciar las oportunidades del entorno, en beneficio de los objetivos.

Esta metodología se aplica también de manera participativa, con toda la riqueza que esto revierte en el análisis.

En algunos casos, y sobre todo para el desarrollo de fortalecimiento institucional, se combina el método FODA con la definición de la visión y misión, así como sus objetivos estratégicos, estrategias y actividades.

### **Planeamiento Estratégico**

Es el proceso gerencial de desarrollo y mantenimiento de una adecuada estrategia entre la organización y las cambiantes organizaciones del mercado. Contribuye al desarrollo

---

<sup>4</sup> Planeación Estratégica lo que todo director debe saber. George Steiner. Resumen

de una clara misión de la compañía, de los objetivos y metas, de una estrategia de crecimiento y de la carpeta de planes de productos.<sup>5</sup>

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".

---

<sup>5</sup> Mercadotecnia. Phillip Kotler. Resumen.

- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

### **Gestión Administrativa**

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Es el proceso de planificación, organización y control que tiene el gerente dentro de la empresa bajo el cuál se desarrolla un proceso sistemático y visionario para la toma de decisiones.

### **Planes de Acción**

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

Es el conjunto de actividades y tácticas de corto plazo que llevarán a alcanzar las estrategias diseñadas en el plan estratégico, están acompañadas de los presupuestos, responsables y períodos de ejecución.

### **Cuadro de Mando Integral**

Representa el conjunto de indicadores semaforizados que permitirán monitorear el cumplimiento de las estrategias bajo diferentes perspectivas, facilita que se tomen las decisiones de mejoramiento o de corrección de acuerdo a la ubicación del semáforo con cada indicador.

### **Impacto Financiero**

Representan todos los beneficios o desventajas económicas que presentará la empresa con la aplicación del plan estratégico comparado con la situación actual de la empresa.

## **Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros que se deben presentar en la elaboración de los proyectos de factibilidad para la compra de equipos médicos son: Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión y el Análisis Costo Beneficio. Finalmente se determinará el impacto económico de la propuesta.

## **Rentabilidad**

Representan los principales ingresos que tienen las organizaciones por concepto de la comercialización de los bienes y servicios que ofertan. La palabra "rentabilidad" es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento, se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas o de la inversión de los dueños

## **Valor actual Neto**

El Valor actual neto también conocido valor actualizado neto ( en inglés Net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto.

A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un

proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno).

La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

### **Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

### **Beneficio Costo**

El análisis de costo-beneficio es un término que se refiere tanto a:

- Una disciplina formal (técnica) a utilizarse para evaluar, o ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos; o
- Un planteamiento informal para tomar decisiones de algún tipo, por naturaleza inherente a toda acción humana.

Bajo ambas definiciones, el proceso involucra, ya sea explícita o implícitamente, un peso total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos de una o más acciones con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable. Muy relacionado, pero ligeramente diferentes, están las técnicas formales que incluyen análisis coste-eficacia y análisis de la eficacia del beneficio. El coste-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el coste son exitosos, caso contrario fracasan.

## **2.5 HIPÓTESIS**

Los gastos aplicados en la ejecución de estrategias para la Regional Latacunga inciden directamente en los resultados financieros de la empresa.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Gastos aplicados a ejecutar el Plan Estratégico para Servientrega Regional Latacunga

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Resultado financiero en Servientrega Latacunga.

### **2.6.3 Unidad de Observación**

Comercialización, finanzas y administración

### **2.6.4 Términos de Relación**

Los que inciden directamente en la investigación.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 De Campo**

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.<sup>6</sup>

En el presente proyecto de investigación se utilizará la investigación de campo para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular y para aportar evidencia respecto a los lineamientos de la investigación.

---

<sup>6</sup> ABRIL Víctor Hugo, 2009 Internet

### **3.1.2 Bibliográfica - Documental**

La investigación bibliográfica – documental tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).<sup>7</sup>

Es la que únicamente utiliza información que ya ha sido registrada por otras personas es decir se encuentra en libros, prensa, internet, etc. En el presente proyecto se utilizará la investigación bibliográfica – documental durante toda la investigación.

## **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Exploratoria**

Permitirá desarrollar nuevos métodos, reconocer variables de interés investigativo y sondear un problema poco investigado.

### **3.2.2 Descriptiva**

Permitirá detallar lo más relevante del problema de investigación y las principales relaciones con otros elementos y problemas.

### **3.2.3 Correlacional**

Dentro de la investigación correlacional se medirá la relación que existe entre la variable diseño de estrategias y la rentabilidad de Servientrega Latacunga.

---

<sup>7</sup> ABRIL Víctor Hugo, 2009 Internet

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

Nuestra población objetivo se encuentra enfocada en el entorno interno y externo de la institución. Los directivos y empleados de Servientrega SA en Latacunga son de 28. El total de clientes actuales en la empresa es de 1884. Y el número de empresas medianas y grandes que utilizan correo paralelo es de 467.

#### **3.3.2 Muestra**

El muestreo probabilístico es cuando los elementos son seleccionados en forma individual y directa. Todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra. Es el más adecuado ya que sus procedimientos son más científicos debido a que se basan en la ley de los grandes números y el cálculo de probabilidades. Este puede ser: regulado, al azar, sistemático, aleatorio y estratificado<sup>8</sup>.

En el muestreo regulado forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación. En la presente investigación se aplicará el muestreo probabilístico regulado ya que forman parte de la muestra los empleados y clientes.

##### **3.3.2.1 Tamaño De La Muestra**

La determinación del tamaño de la muestra, tiene como objetivo primordial, obtener información representativa, válida y confiable de toda la población; minimizando costos y tiempo.

$$n = \frac{Zc^2 Npq}{e^2 N + Zc^2 pq}$$

---

<sup>8</sup> HERRERA Luis E, y otros, 2002, pág. 144-153

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Tamaño de la población

**Zc** = Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado un nivel de confianza.

**p** = Porcentaje de aceptación del servicio

**q** = Proporción de rechazos.

**e** = Error.

Muestra para Clientes de SERVIENTREGA LATACUNGA

$$n = \frac{(1.96) (1.96)( 1884)(0,5) (0,5)}{(1883) (0,05) (0,05) + (1.96) (1.96) (0,5) (0,5)}$$

**n = 319 encuestas a clientes**

Muestra para Empresas:

$$n = \frac{(1.96) (1.96)( 467)(0,5) (0,5)}{(466) (0,05) (0,05) + (1.96) (1.96) (0,5) (0,5)}$$

**n = 211 encuestas**

Siendo el tamaño de la muestra pequeño, se aplicará la prueba t-Student para la comprobación de la Hipótesis en la presente investigación.

Con respecto a los empleados se aplicará un censo porque son 22 personas.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N. III.1

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable Dependiente:** Resultado Financiero Servientrega Latacunga

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>Resultado Financiero:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Representa el porcentaje generado por varias cuentas de activos, pasivos, patrimonios y gastos con la s utilidades de la empresa.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pasivos</li> <li>Activos</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gastos</li> <li>Utilidades</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidez</li> <li>Rentabilidad</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valor Actual Neto</li> <li>Tasa Interna de retorno</li> <li>Beneficio Costo</li> </ul>	<p>Se disponen de capacidad de dinero para cubrir las obligaciones a corto plazo?</p> <p>Servientrega Latacunga es una empresa rentable?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> <li>Estado de resultados</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Estado de resultados</li> </ul>

**Elaborado por:** Autora

**Tabla N. III2**

**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**Variable Independiente:** Plan Estratégico para Servientrega Regional Latacunga.

<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems Básicos</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<b>Plan Estratégico:</b> Camino de acción para lograr la misión y visión empresarial.	1.- Plan Estratégico	A. Misión y Visión de la Empresa	La empresa cuenta con un plan estratégico regional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista Directivos</li> <li>• Encuesta a clientes</li> </ul>
	2.- Plan Operativo	C. Presupuesto D. Indicadores de Control	Cuales son las acciones que debe realizar la empresa para alcanzar las estrategias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Clientes</li> <li>• Entrevista directivos</li> </ul>

**Elaborado por:** Autora

### **3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La recolección de la información se realizará a través de las siguientes técnicas, aplicadas a directivos, afiliados y funcionarios de la institución.

#### **3.5.1 Fuentes Primarias**

La finalidad de esta investigación se basa en la obtención de la información la cual será recolectada y registrada ordenadamente de tal forma que se determinen datos verídicos que permitan identificar la situación real en que se encuentra la institución. Entre las técnicas que se aplicarán tenemos:<sup>9</sup>

##### **3.5.1.1 Observación**

Técnica que a través del uso de los sentidos, permite, captar la situación de la institución con el objeto de poseer una mejor percepción ya que existirá la presencia física del investigador en el lugar de estudio. Considerando que se centrará la atención de la investigación en los aspectos de mayor interés que aporten el cumplimiento de objetivos.

La observación será desarrollada a través de dos clases, así, la observación estructurada o controlada en la que se puntualizarán los requerimientos específicos que se necesitan para el estudio y la otra clase será la observación no estructurada en la que se obtendrá la información de los distintos hechos que ocurren en la institución.

##### **3.5.1.2 Entrevista**

Instrumento que facilita la comunicación y el proceso de transmisión de información que fluirá aplicándose en distintas formas, así: formal en la que se hará referencia especialmente a la problemática que afecta a la organización para lo cual se elaborará

---

<sup>9</sup> TENORIO Nelly, Tesis Mejoramiento de Procesos 2009, Pág. 28

preguntas estructuradas previa su aplicación e informal para compartir directamente intercambios de ideas, datos, y puntos de vista sobre el Hospital, aplicándose a los integrantes de la organización y demás personas importantes para realizar el estudio.

### **3.5.1.3 Encuesta**

Técnica de investigación que permitirá la recolección de información a través de la aplicación de cuestionarios que serán elaborados de acuerdo a los requerimientos del estudio.

### **3.5.2 Fuentes Secundarias**

El apoyo de información es vital dentro del estudio a desarrollarse, es así que las fuentes secundarias utilizadas serán especializadas o poseerán temas relacionados al estudio, entre las que se puede citar: Libros, periódicos, folletos, revistas, catálogos comerciales, planos, diseños, enciclopedias, diccionarios e Internet.<sup>10</sup>

## **3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Luego del estudio y una vez recolectada la información ésta será procesada en el programa estadístico SPSS; para luego ser tratada y analizada previa tabulación y tratamiento respectivo, además que se aplicarán distintos gráficos, cuadros y diagramas comparativos que facilitarán la comprensión e interpretación que aporte al presente proyecto.

---

<sup>10</sup> TENORIO Nelly, Tesis Mejoramiento de Procesos 2009, Pág. 29

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para la recopilación de información primaria de la población económicamente activa y de las empresas que utilizan servicios de Courier se aplicaron los siguientes pasos:

#### **1) Selección del método de recolección de datos**

El instrumento de recolección fue la aplicación de un cuestionario estructurado directo, en el cual se plantearon preguntas cerradas y de selección múltiple, pues facilitan el levantamiento de información y proporcionan mayor facilidad de tabulación. Se aplican a los clientes de Servientrega Latacunga y a las empresas del sector.

#### **2) Determinación del tipo de muestra**

Para la presente investigación se aplicó el método probabilístico aleatorio; la muestra es de 319 encuestas a los clientes y 211 empresas medianas y grandes del sector. Con respecto al recurso humano que labora en la empresa se aplica un censo a los 28 empleados que laboran en las oficinas de la empresa en Latacunga.

#### **3) Selección y adiestramiento de un equipo de encuestadores**

Para cumplir con el cronograma planteado se capacito a cuatro encuestadores para aplicar las encuestas a los clientes, las empresas y al personal que labora en Servientrega.

#### **4) Aplicación de encuestas**

En la recopilación de la información se utilizaron diez días laborables.

#### **5) Tabulación de Datos**

La tabulación de los datos se realizó en el programa estadístico SPSS.

### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1.1. Encuestas a los Clientes de Servientrega Latacunga**

##### **1. Es usted cliente frecuente de Servientrega Latacunga?**

Tabla No. IV.1

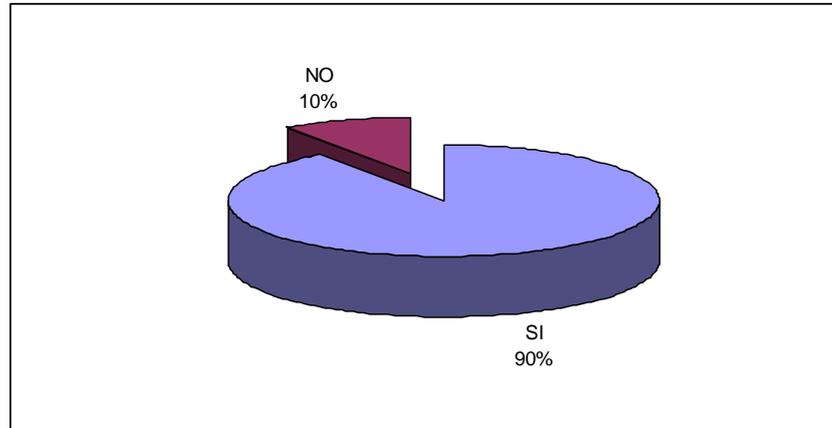
Clientes Frecuentes Servientrega Latacunga

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	288	90,28%
NO	31	9,72%
Total	319	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.1

Cientes Frecuentes Servientrega Latacunga



Elaborado por: Autora

- El 90,28% de los clientes que han utilizado los servicios de Servientrega Regional Latacunga son frecuentes, mientras que existe un 9,72% que no lo hacen con frecuencia.
- Es una Fortaleza para la empresa contar con un porcentaje de Fidelidad de Clientes que acuden frecuentemente a Servientrega para utilizar los servicios de Courier.

## 2 A qué oficina acude de Servientrega?

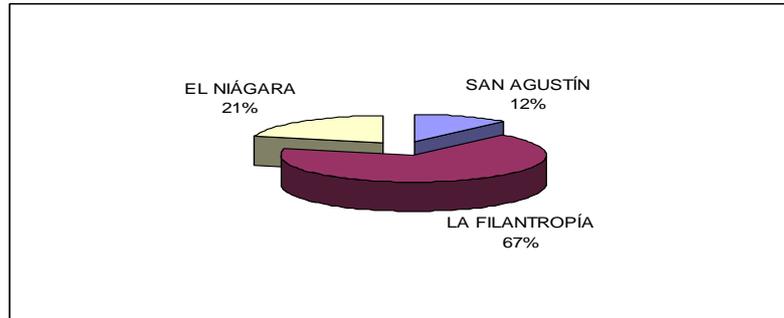
Tabla No. IV.2

Cientes Por Punto de Venta

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SAN AGUSTÍN	37	11,60%
LA FILANTROPÍA	215	67,40%
EL NIÁGARA	67	21,00%
TOTAL	319	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.2  
 Clientes Por Punto de Venta



Elaborado por: Autora

- El 67.40% de los clientes de Servientrega Latacunga que se han encuestado acuden con frecuencia a la oficina ubicada en LA FILANTROPÍA, el 21% son clientes que frecuentan el NIAGÁRA y apenas el 11.60% de los clientes visitan la oficina de SAN AGUSTIN.
- La Debilidad que presenta Servientrega Latacunga esta en porcentaje de clientes que se acercan al punto de venta ubicado en San Agustín, el principal problema observado personalmente es que la calle quito en ese sector perdió movilidad de las personas por las obras de construcción que se realizan en el nuevo Centro Comercial El Rosal.

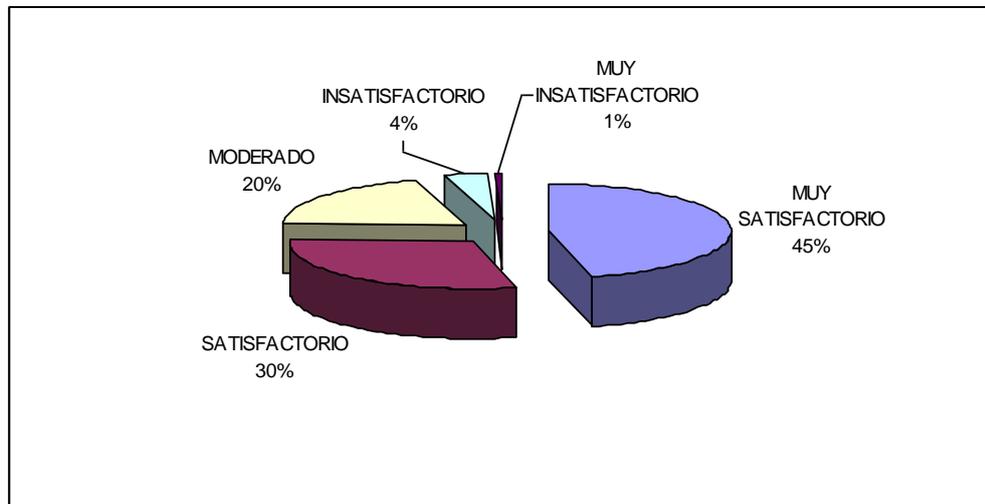
**3 Usted cómo evalúa la ubicación geográfica de ese punto de venta?**

Tabla No. IV.3  
 Satisfacción Ubicación Punto de Venta

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	147	46,08%
SATISFACTORIO	95	29,78%
MODERADO	63	19,75%
INSATISFACTORIO	12	3,76%
MUY INSATISFACTORIO	2	0,63%
TOTAL	319	100,00%

Elaborado por: Autor

Figura No. IV.3  
Satisfacción Ubicación Punto de Venta



Elaborado por: Autora

- El 46.08% de los clientes de Servientrega Latacunga evalúan la ubicación geográfica de los locales donde acuden como Muy Satisfactorio, un 29.78% lo califican como satisfactorio, mientras que Moderado el 19,75%, en los niveles de Insatisfactorio se tiene un 3.76% y el 0.63% como Muy Insatisfactorio.
- Es una Fortaleza para Servientrega la percepción que tienen los clientes con la ubicación geográfica de los locales, ya que el 4.39% califican este factor bajo lo Moderado en niveles de Insatisfacción.

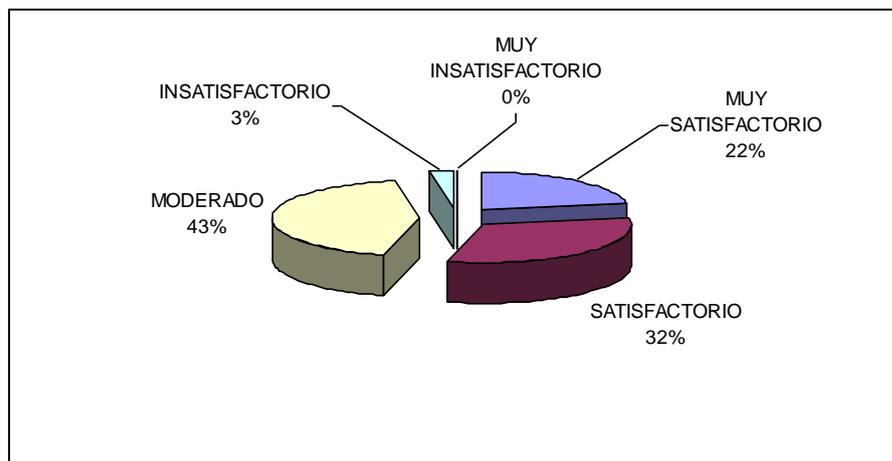
**4 Cómo usted califica la calidad de servicio que recibe en Servientrega Latacunga?**

Tabla No. IV.4  
Satisfacción Calidad de Servicio

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	71	22,26%
SATISFACTORIO	101	31,66%
MODERADO	138	43,26%
INSATISFACTORIO	9	2,82%
MUY INSATISFACTORIO	0	0,00%
TOTAL	319	100,00%

Elaborado por: Autor

Figura No. IV.4  
Satisfacción Calidad de Servicio



Elaborado por: Autora

- El 43.26% de los clientes de Servientrega Latacunga evalúan la calidad de servicio recibida en Servientrega Latacunga Moderada, un 31.66% lo califican como satisfactorio, mientras que Muy satisfactorio el 22.26%, en los niveles de Insatisfactorio se tiene un 2.82%.
- Es una Fortaleza para Servientrega la percepción que tienen los clientes con la calidad de servicio, ya que apenas el 2,82% califican este factor en Insatisfacción.

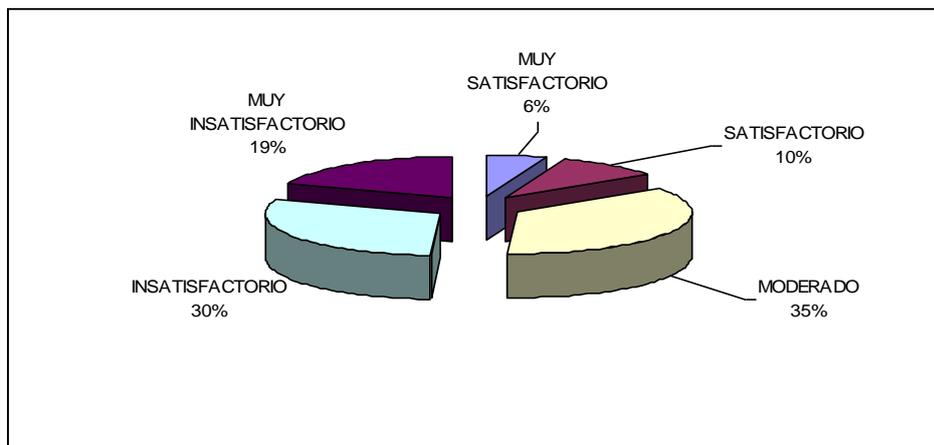
**5 En qué nivel califica el impacto en publicidad que tiene Servientrega S.A. en Latacunga?**

Tabla No. IV.5  
Evaluación de la Publicidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	18	5,66%
SATISFACTORIO	31	9,75%
MODERADO	113	35,53%
INSATISFACTORIO	94	29,56%
MUY INSATISFACTORIO	62	19,50%
TOTAL	318	100,00%

Elaborado por: Autor

Figura No. IV.5  
Evaluación de la Publicidad



Elaborado por: Autora

- El 35.53% de los clientes de Servientrega Latacunga evalúan la publicidad que tiene Servientrega Latacunga como Moderada, un 29,56% lo califican como Insatisfactorio, mientras que Muy Insatisfactorio el 19,50%, en los niveles de Satisfactorio se tiene un 9.75% y como Muy Satisfactorio apenas el 5.66%.

- Es una Debilidad los niveles de Publicidad que tiene Servientrega en Latacunga ya que la percepción que tienen los clientes lo califica en un nivel alto de moderado pero con tendencia a la insatisfacción.

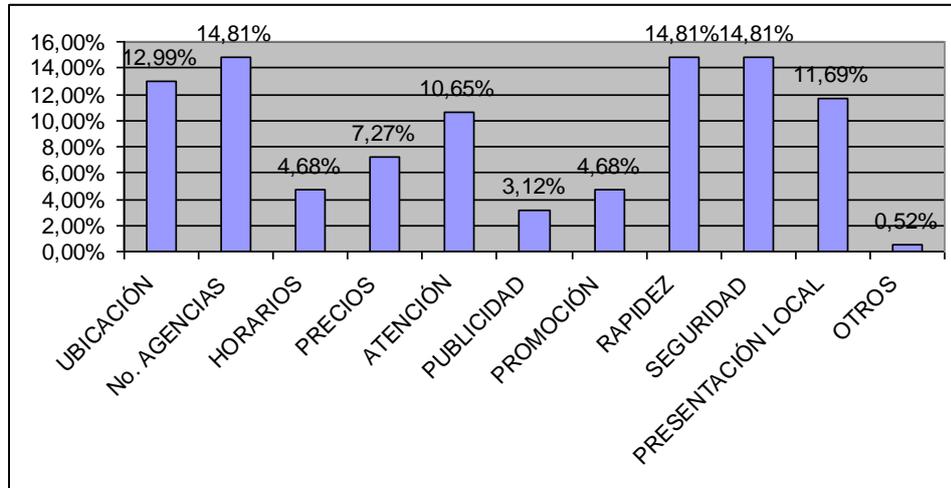
**6 Señale según su criterio la principal fortaleza que tiene Servientrega S.A. en Latacunga**

Tabla No. IV.6  
Fortalezas Servientrega Latacunga

	PORCENTAJE
UBICACIÓN	12,99%
No. AGENCIAS	14,81%
HORARIOS	4,68%
PRECIOS	7,27%
ATENCIÓN	10,65%
PUBLICIDAD	3,12%
PROMOCIÓN	4,68%
RAPIDEZ	14,81%
SEGURIDAD	14,81%
PRESENTACIÓN	
LOCAL	11,69%
OTROS	0,52%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.6  
Fortalezas Servientrega Latacunga



Elaborado por: Autora

- Con el 14.81% de los factores considerados como fortalezas para los clientes se hallan el número de agencias, la rapidez y la seguridad que entrega la empresa. La ubicación, la presentación del local y la atención son los factores importantes para los clientes encuestados.
- Las principales debilidades de Servientrega Latacunga según los clientes encuestados son la publicidad, la promoción y los horarios de atención.

## 7 Ha pensado alguna vez en cambiar de Courier?

Tabla No. IV.7

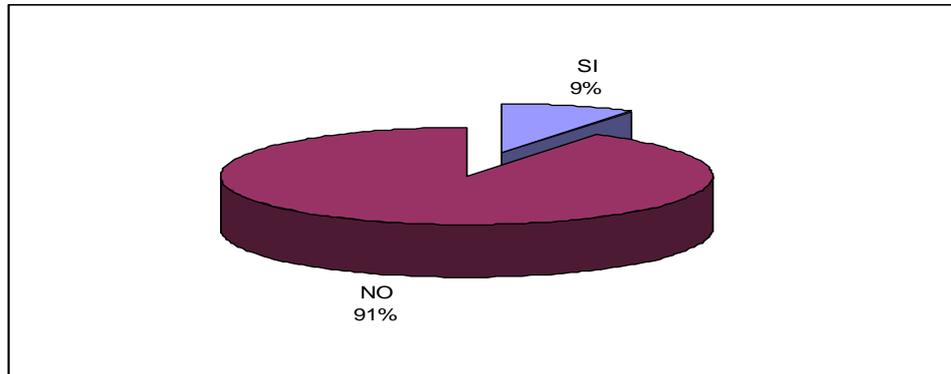
Lealtad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	8,78%
NO	291	91,22%
TOTAL	319	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.7

Lealtad



Elaborado por: Autora

- El 91.22% de clientes encuestados presenta Lealtad a la empresa porque NO ha pensado en cambiar de Courier, mientras que el 8.78% si tiene posibilidades de realizar el cambio de empresa.
- Representa una fortaleza el nivel de lealtad que tiene la empresa porque sobrepasa el 90% de sus clientes actuales con percepciones de mantenerse en la empresa como proveedor de envíos y recepciones de encomiendas.

#### 4.1.2. Encuesta a las Empresas en Latacunga

**1. Su empresa realiza envíos de encomiendas (mercancías / documento) hacia otras ciudades del país?**

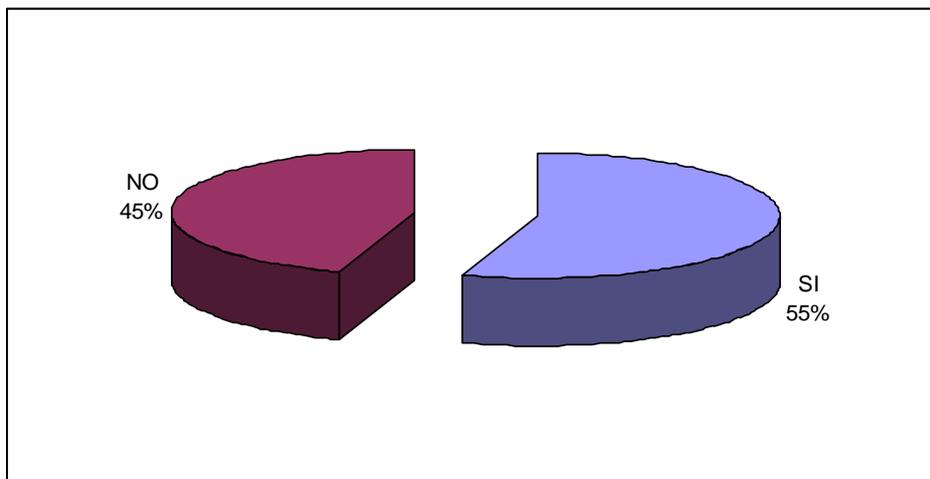
Tabla No. IV.8

Mercado Potencial

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	116	54,98%
NO	95	45,02%
TOTAL	211	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.8  
Mercado Potencial



Elaborado por: Autora

- El 54.98% de las empresas realizan envíos de encomiendas hacia otras ciudades del país, mientras que el otro 45.02% no lo hacen.
- El mercado potencial encomiendas entonces en Latacunga es muy atractivo, porque casi la mitad de empresas utilizan éstos servicios.

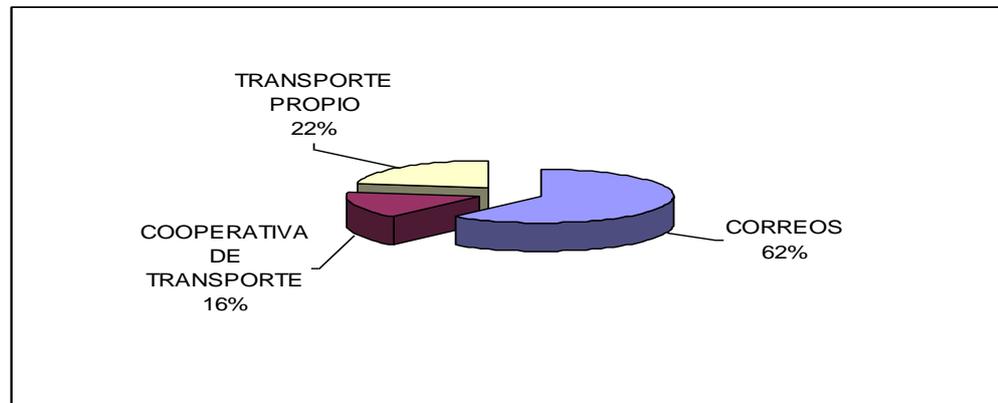
## 2 Que medio utiliza para los envíos?

Tabla No. IV.9  
Demanda de Correos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CORREOS	71	61,21%
COOPERATIVA DE TRANSPORTE	19	16,38%
TRANSPORTE PROPIO	26	22,41%
TOTAL	116	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.9  
Demanda de Correos



Elaborado por: Autora

- El 61.21% de las empresas que realizan envíos de encomiendas utilizan los correos, el 22.41% poseen transporte propio y el 16.38% lo hacen a través de cooperativas de transporte terrestre.
- El mercado potencial de correos entonces se concentra en un 61,21% de las empresas que realizan envío y recepción de encomiendas.

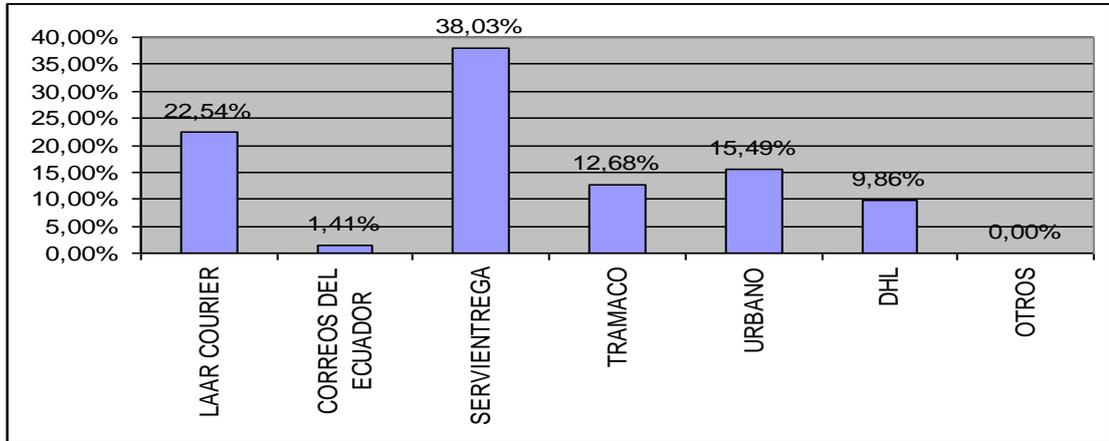
### 3 Con qué empresa de correos trabaja su empresa?

Tabla No. IV.10  
Participación de Mercado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LAAR COURIER	16	22,54%
CORREOS DEL ECUADOR	1	1,41%
SERVIENTREGA	27	38,03%
TRAMACO	9	12,68%
URBANO	11	15,49%
DHL	7	9,86%
OTROS	0	0,00%
TOTAL	71	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.10  
Participación de Mercado



Elaborado por: Autora

- El liderazgo lo mantiene Servientrega en el mercado con el 38.03% de participación en el sector empresarial, seguido de Laar Courier con el 22.54%, luego Urbano con el 15.49%, el 12.68% de participación lo tiene Tramaco Express, y DHL esta con el 9.86% de participación del mercado, la mínima lo tiene Correos del Ecuador con un 1.41%.
- Es una fortaleza para Servientrega Latacunga poseer el liderazgo en participación de mercado.

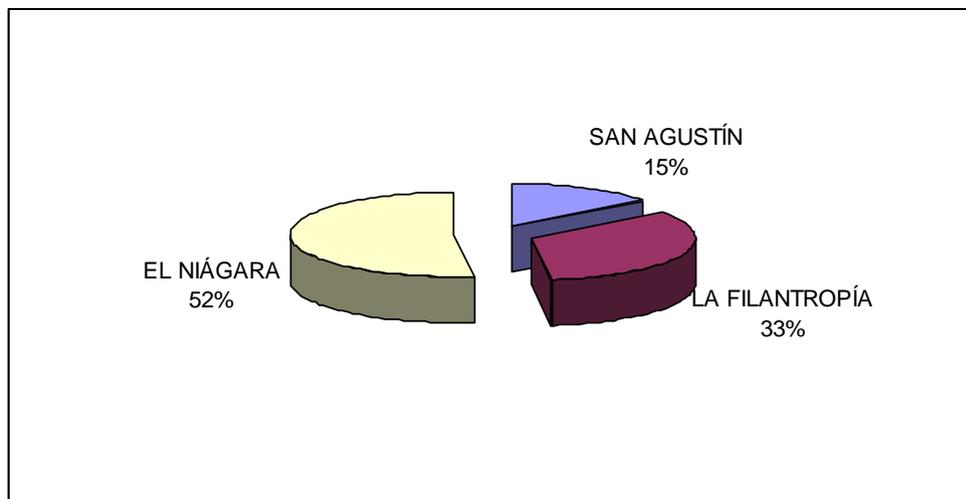
**4 Con qué locales de Servientrega en Latacunga su empresa trabaja?**

Tabla No. IV.11  
Participación Oficinas Servientrega

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SAN AGUSTÍN	4	14,81%
LA FILANTROPÍA	9	33,33%
EL NIÁGARA	14	51,85%
TOTAL	27	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.11  
Participación Oficinas Servientrega



Elaborado por: Autora

- El 51.85% de las empresas acuden al Niágara, el 33,33% a la Filantropía y el 14.81% a San Agustín.
- De acuerdo a este dato las empresas prefieren el Niágara para sus servicios y los clientes personales la Filantropía y San Agustín.

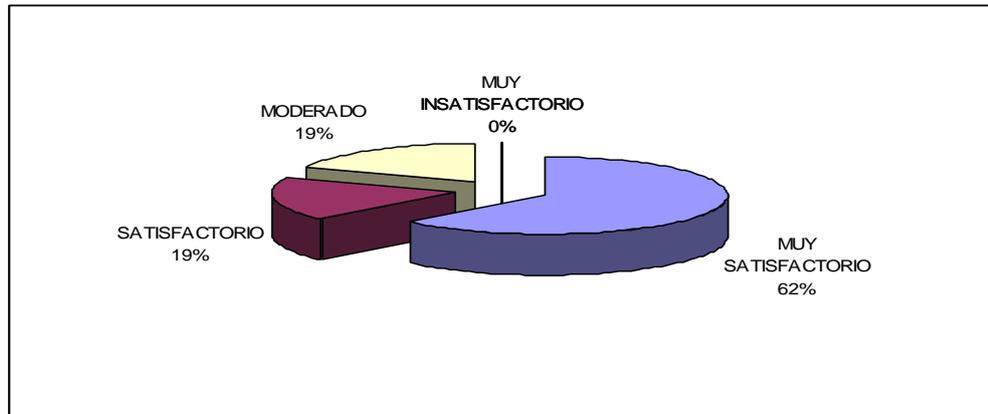
**5** **Cómo usted califica la calidad de servicio que recibe en Servientrega Latacunga?**

Tabla No. IV.12  
Satisfacción Calidad de Servicio

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	17	62,96%
SATISFACTORIO	5	18,52%
MODERADO	5	18,52%
INSATISFACTORIO	0	0,00%
MUY INSATISFACTORIO	0	0,00%
TOTAL	27	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.12  
Satisfacción Calidad de Servicio



Elaborado por: Autora

- El 62.96% de las empresas que son clientes de Servientrega Latacunga evalúan la calidad de servicio recibida como Muy satisfactoria, un 18.52% lo califican como satisfactorio, y un 18.52% como Moderada.
- Es una Fortaleza para Servientrega la percepción que tienen las empresas que son clientes con la calidad de servicio, ya que apenas el nivel de evaluación esta concentrado en el 100% en moderado para muy satisfactorio.

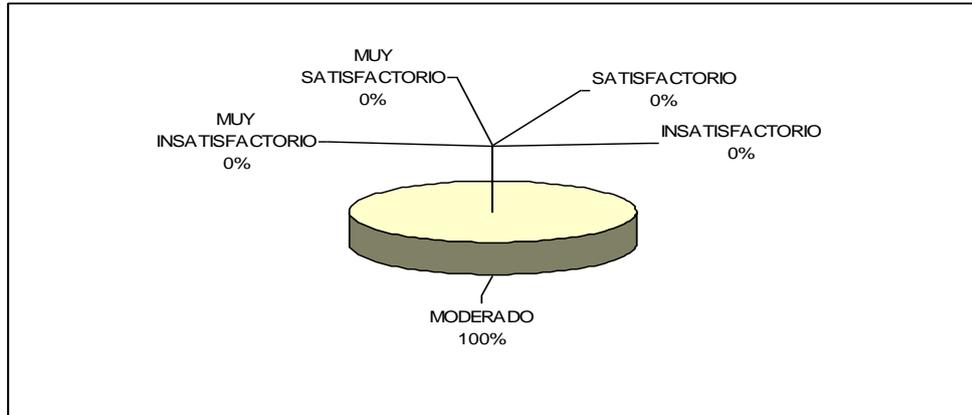
**6 En qué nivel califica el impacto en publicidad que tiene Servientrega S.A. en Latacunga?**

Tabla No. IV.13  
Evaluación de la Publicidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	0	0,00%
SATISFACTORIO	0	0,00%
MODERADO	27	100,00%
INSATISFACTORIO	0	0,00%
MUY INSATISFACTORIO	0	0,00%
TOTAL	27	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.13  
Evaluación de la Publicidad



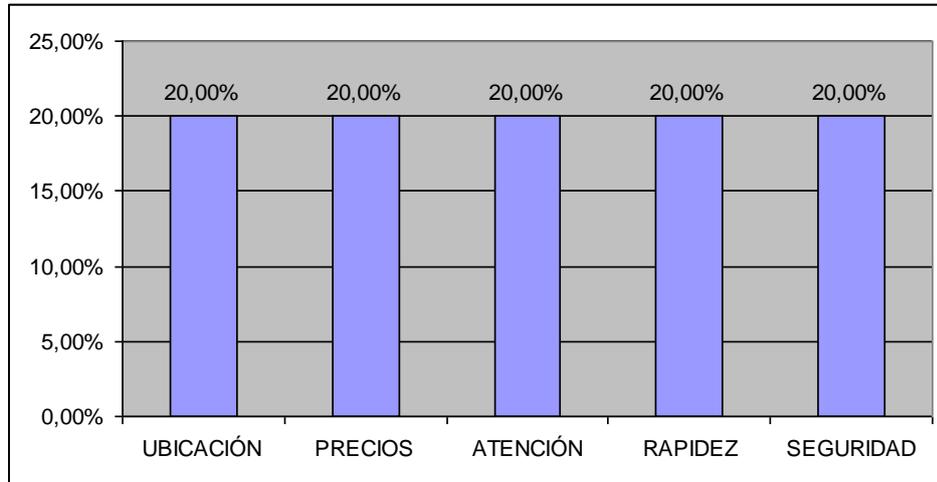
- El 100% de las empresas que son clientes de Servientrega Latacunga evalúan la publicidad como Moderada.
  - Los niveles de Publicidad que tiene Servientrega en Latacunga según las empresas que son sus clientes lo califican como Moderada en su totalidad, lo que implica que bajo su percepción no es débil ni fuerte.
- 7 Señale según su criterio la principal fortaleza que tiene Servientrega en Latacunga?

Tabla No. IV.14  
Fortalezas Servientrega Latacunga

	PORCENTAJE
UBICACIÓN	20,00%
PRECIOS	20,00%
ATENCIÓN	20,00%
RAPIDEZ	20,00%
SEGURIDAD	20,00%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.14  
Fortalezas Servientrega Latacunga



- Con el 20% de calificación las empresas consideran como fortalezas que tiene Servientrega a la Seguridad, Rapidez, Precios, Ubicación y Atención.
- Por lo tanto se enmarcan en debilidades publicidad, la promoción y los horarios de atención.

**8 Ha pensado alguna vez en cambiar de Courier?**

Tabla No. IV.15

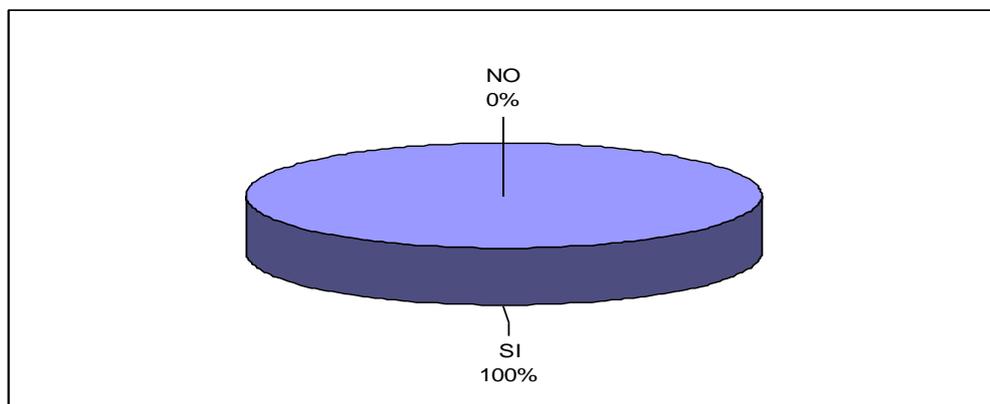
Lealtad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	27	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.15

Lealtad



Elaborado por: Autora

- El 100% de las empresas encuestadas y que son clientes presenta Lealtad a la empresa porque NO ha pensado en cambiar de Courier.
- Representa una fortaleza el nivel de lealtad que tiene la empresa porque significa que están de acuerdo con el servicio actual que reciben y con las fortalezas que señalan que tiene Servientrega.

**4.1.3. Encuesta al Personal de Servientrega Latacunga**

**1 Cuántos años trabaja usted en Servientrega Latacunga?**

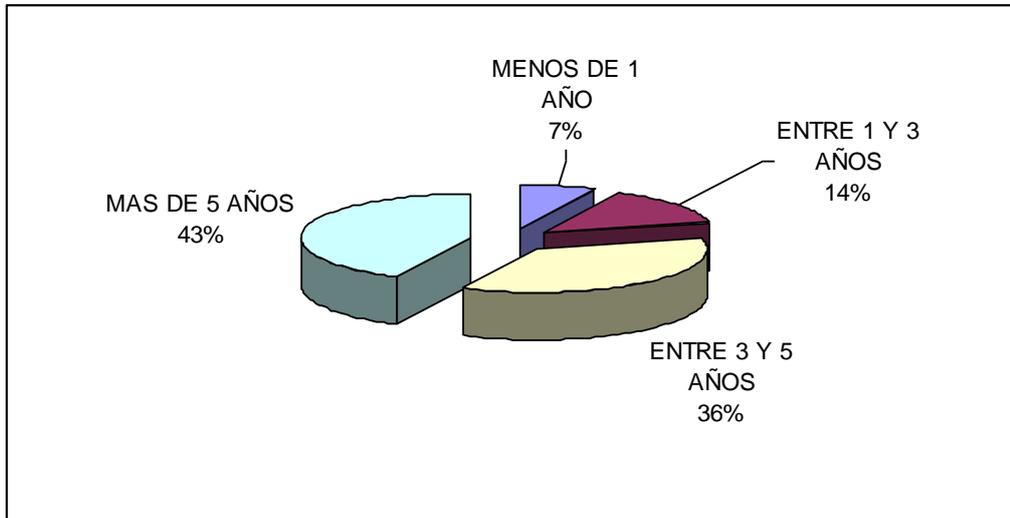
Tabla No. IV.16

Antigüedad del Personal

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	2	7,14%
ENTRE 1 Y 3 AÑOS	4	14,29%
ENTRE 3 Y 5 AÑOS	10	35,71%
MAS DE 5 AÑOS	12	42,86%
TOTAL	28	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.16  
Antigüedad del Personal



Elaborado por: Autora

- El 42.86% del personal que labora en la empresa tiene una antigüedad de más de 5 años, el 35.71% entre 3 y 5 años, el 14.29% entre 1 y 3 años, y el 7.14% labora menos de 1 año en la empresa.
- Se puede decir que mas del 40% de la empresa laborar con años de antigüedad que le han permitido conocerla y expresar un diagnóstico de la misma.

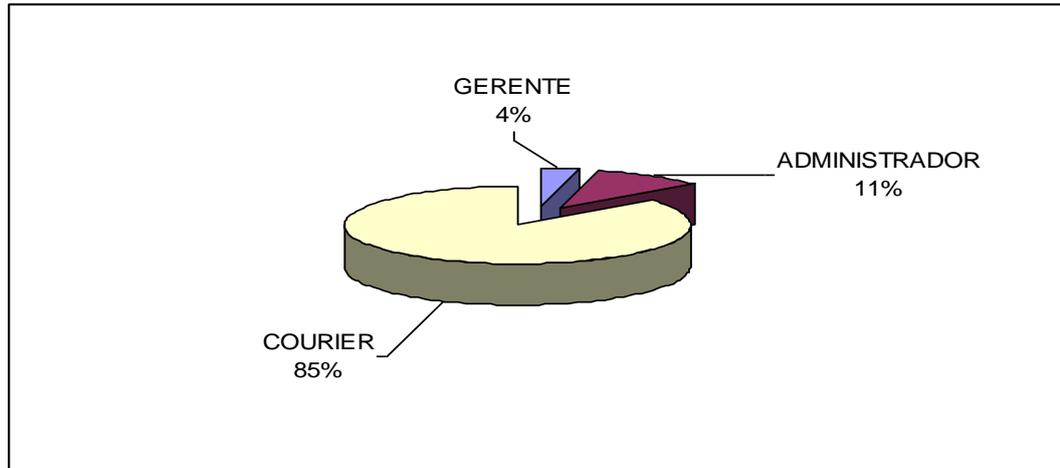
**2 En qué nivel de puesto se encuentra laborando usted?**

Tabla No. IV.17  
Nivel Jerárquico de Puesto

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GERENTE	1	3,57%
ADMINISTRADOR	3	10,71%
COURIER	24	85,71%
TOTAL	28	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.17  
Nivel Jerárquico de Puesto



Elaborado por: Autora

- El 85.71% del personal que labora en Servientrega Latacunga esta ocupando el cargo de Courier, es decir nivel operativo.
- Es importante que el nivel operativo este más concentrado en la estructura de personal de la empresa, porque es una organización aplanada y generan valor a la logística de entrega de encomiendas para hacer eficiente y efectivo el servicio al cliente.

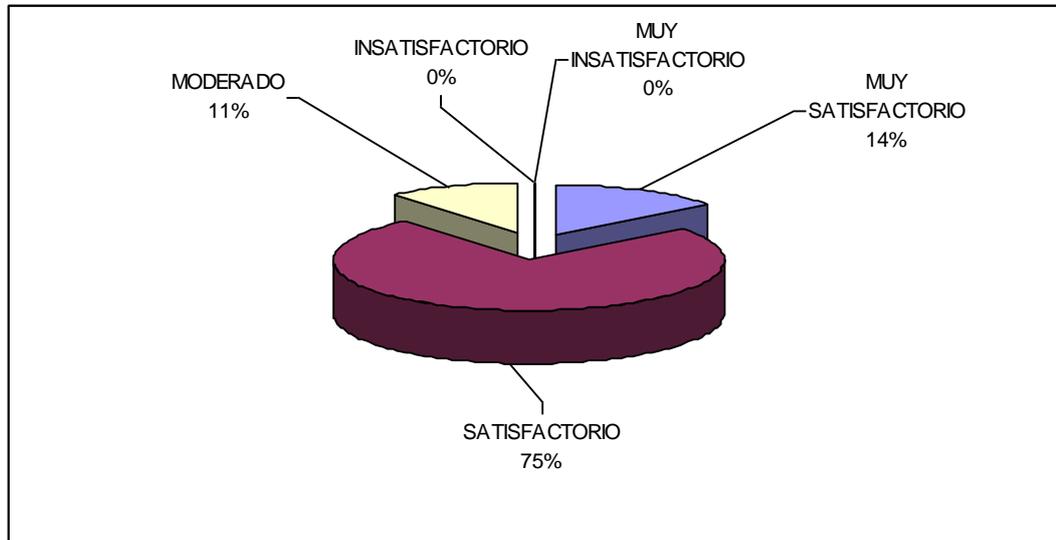
### 3 Cómo se encuentra en su puesto de trabajo?

Tabla No. IV.18  
Satisfacción en el Trabajo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	4	14,29%
SATISFACTORIO	21	75,00%
MODERADO	3	10,71%
INSATISFACTORIO	0	0,00%
MUY INSATISFACTORIO	0	0,00%
TOTAL	28	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.18  
Satisfacción en el Trabajo



Elaborado por: Autora

- El 75% del personal se encuentra satisfecho, un 14.29% muy satisfecho y 10.71% en una posición moderada de satisfacción.
- Servientrega Latacunga tiene una fortaleza en el nivel de motivación del puesto de trabajo ya que no existe personal insatisfecho lo que permite que el trabajo y el cumplimiento de los procesos sea efectivo.

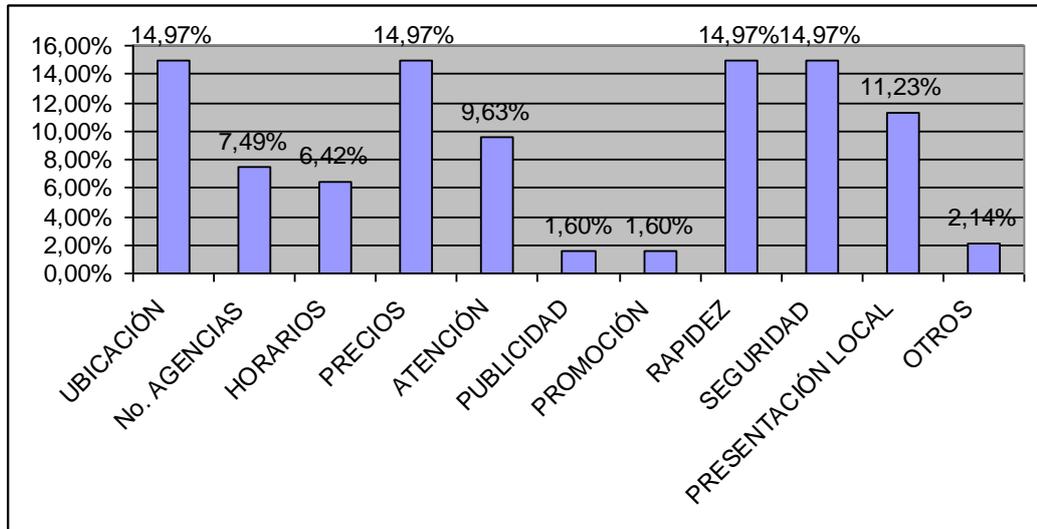
#### 4 Qué factores positivos considera que tiene Servientrega Latacunga?

Tabla No. IV.19  
Fortalezas Servientrega

	PORCENTAJE
UBICACIÓN	14,97%
No. AGENCIAS	7,49%
HORARIOS	6,42%
PRECIOS	14,97%
ATENCIÓN	9,63%
PUBLICIDAD	1,60%
PROMOCIÓN	1,60%
RAPIDEZ	14,97%
SEGURIDAD	14,97%
PRESENTACIÓN	
LOCAL	11,23%
OTROS	2,14%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.19  
Fortalezas Servientrega



Elaborado por: Autora

- Según el personal de la empresa las principales fortalezas son la rapidez, seguridad, ubicación, precios, y presentación del local y a la atención.
- Servientrega Latacunga por lo tanto tiene debilidades en factores como publicidad, promoción, el número de agencias, y los horarios.

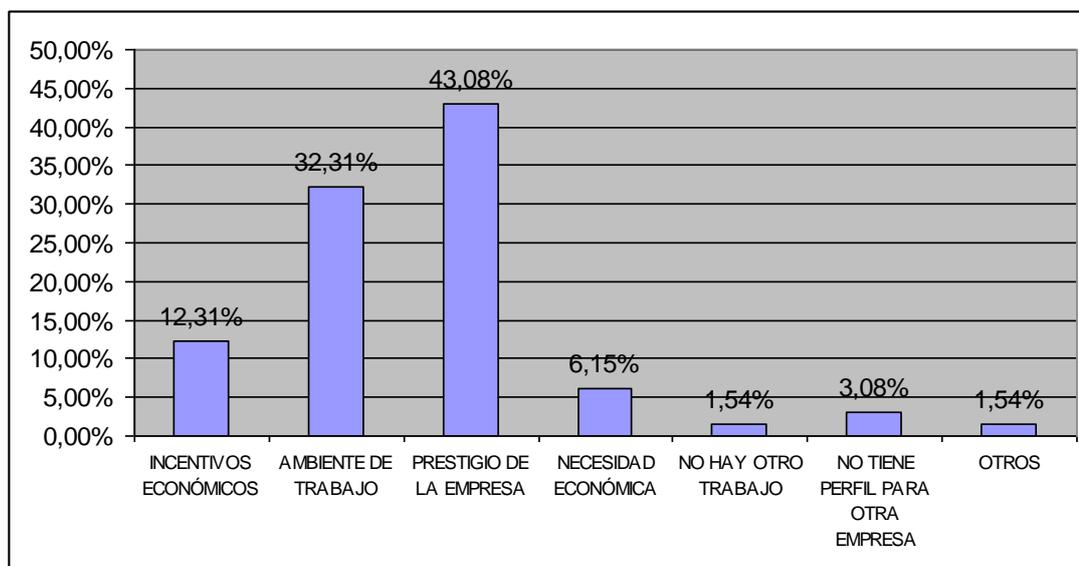
## 5 Por qué razones permanece en Servientrega usted?

Tabla No. IV.20  
Motivación al Trabajo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INCENTIVOS ECONÓMICOS	8	12,31%
AMBIENTE DE TRABAJO	21	32,31%
PRESTIGIO DE LA EMPRESA	28	43,08%
NECESIDAD ECONÓMICA	4	6,15%
NO HAY OTRO TRABAJO	1	1,54%
NO TIENE PERFIL PARA OTRA EMPRESA	2	3,08%
OTROS	1	1,54%
TOTAL	65	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.20  
Motivación al Trabajo



Elaborado por: Autora

- El 43.08% permanece laborando en la empresa por el prestigio y estabilidad que brinda Servientrega, un 32.31% por el ambiente laboral, apenas un 12.31% lo hacen por el factor económico.
- Es importante observar con esta evaluación que los empleados tienen identidad con la empresa y se puede lograr mayor motivación con el factor de incentivos económicos para fortalecer la lealtad.

**6 Servientrega Regional Latacunga posee un Plan Estratégico para la Regional Latacunga (sólo Directivos)?**

Tabla No. IV.21

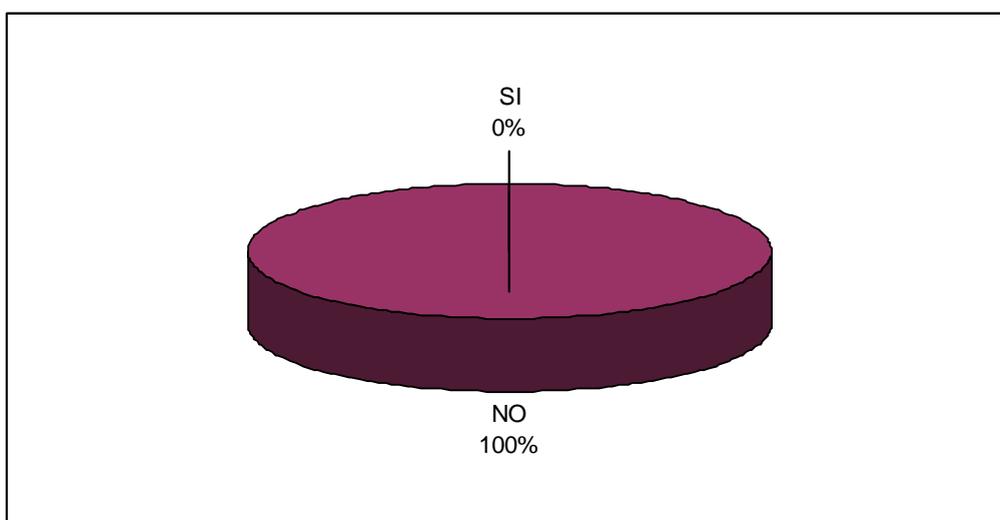
Plan Estratégico

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	4	100,00%
TOTAL	4	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.21

Plan Estratégico



Elaborado por: Autora

- El 100% del personal Directivo manifiesta que Servientrega Regional Latacunga no posee un Plan Estratégico para esta zona del país.
- Es importante diseñar un Plan estratégico para la empresa en Latacunga alineado al Plan Nacional,

**7 Servientrega Ecuador posee un Plan Estratégico Nacional (sólo Directivos)?**

Tabla No. IV.22

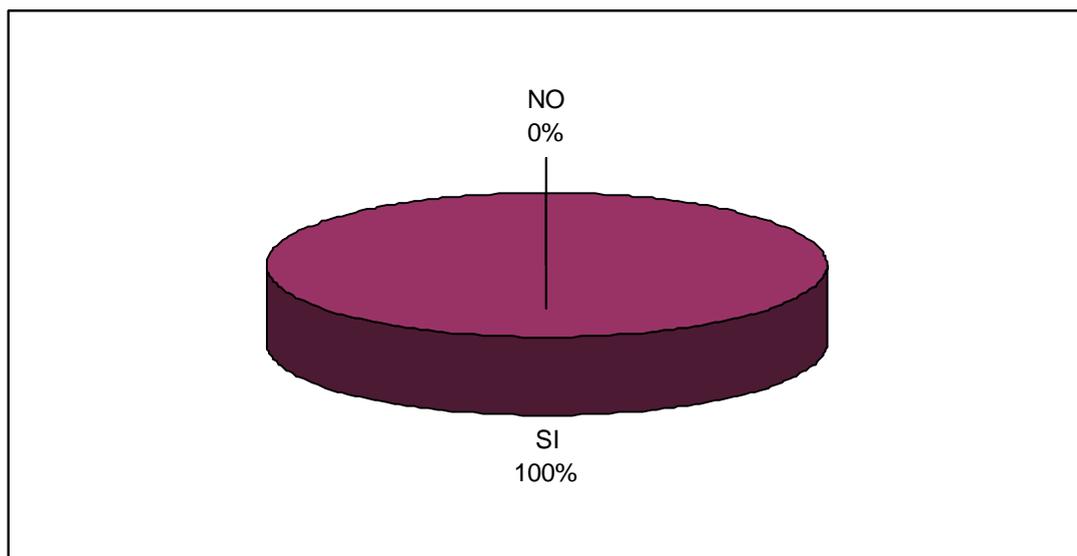
Plan Estratégico

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.22

Plan Estratégico



Elaborado por: Autora

- El 100% del personal Directivo manifiesta que Servientrega Ecuador posee un Plan Estratégico Nacional.

- Es importante diseñar un Plan estratégico para la empresa en Latacunga alineado al Plan Nacional,
- 8 Se establecen estrategias específicas para cada Regional dentro del Plan Estratégico Nacional (sólo Directivos)?**

Tabla No. IV.23

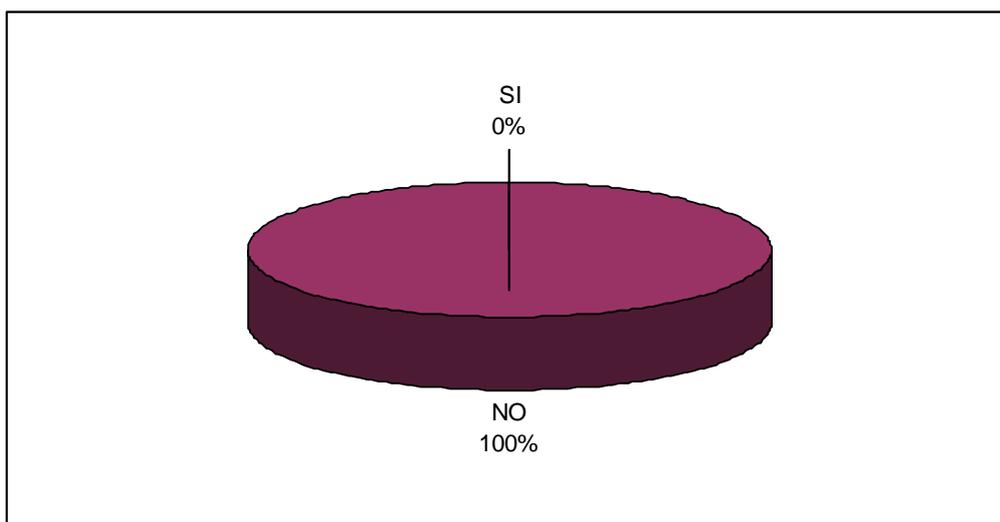
Plan Estratégico

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	4	100,00%
TOTAL	4	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.23

Plan Estratégico



Elaborado por: Autora

- El 100% del personal Directivo manifiesta que en el Plan Nacional no se plantean estrategias para aplicar en la Regional.

- Es importante diseñar un Plan estratégico para la empresa en Latacunga alineado al Plan Nacional,
- 9 Considera usted que un Plan Estratégico Regional puede incidir en mejorar los resultados financieros en Servientrega Latacunga (sólo Directivos)?**

Tabla No. IV.24

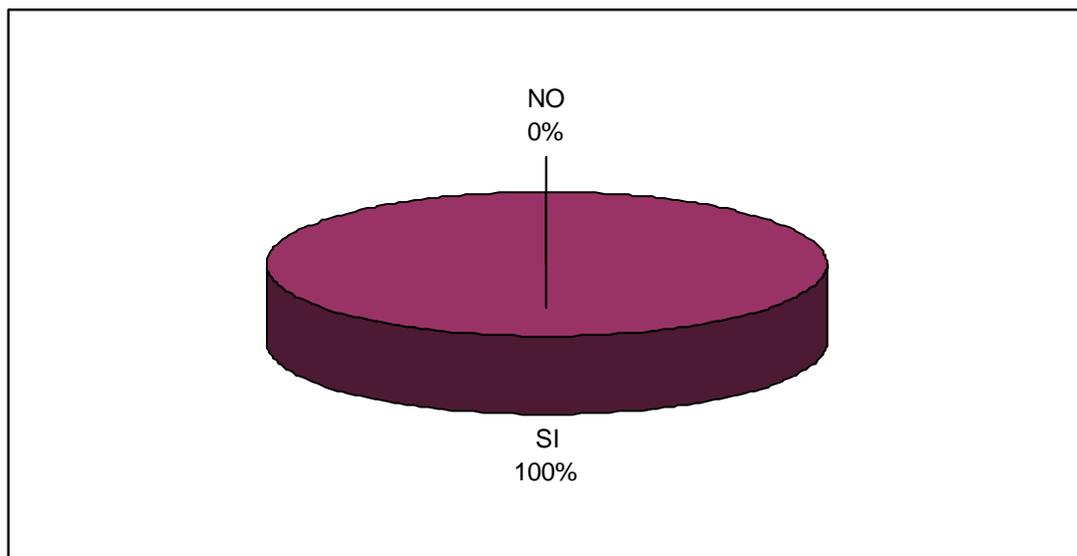
Incidencia en Resultados Financieros

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

Elaborado por: Autora

Figura No. IV.24

Incidencia en Resultados Financieros



Elaborado por: Autora

- El 100% del personal Directivo manifiesta que si debe existir incidencia en los resultados financieros con la aplicación de un plan estratégico regional.

- Es importante diseñar un Plan estratégico para la empresa en Latacunga alineado al Plan Nacional,

#### **4.1.4. Entrevista a la Gerencia**

##### **1. Usted señor/a/ita Gerente considera que Servientrega Regional Latacunga necesita de un Plan Estratégico Regional?**

Si, porque actualmente no existe en la Regional Latacunga, sólo a nivel nacional tenemos la Visión, Misión y estrategias Generales pero no se ha desplegado a niveles Regionales para mejorar los resultados.

##### **2. Por qué razones requiere un Plan Estratégico Regional?**

Para alinear las acciones de la Regional a las estrategias nacionales, ya que las condiciones del Mercado son diferentes en cada Regional, por ejemplo nos destinan presupuesto para publicidad y cada Gerente ve sin dirección en que utiliza, o aperturamos una oficina nueva en Latacunga en San Agustín pero no tuvimos nada de apoyo para posicionarla.

##### **3. Su personal conoce el Plan estratégico Nacional de Servientrega?**

No sólo conocemos Misión y Visión.

##### **4. Su Regional tiene desplegados las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?**

No, tampoco los tenemos formalmente detalladas. Posiblemente sabemos en donde estamos pero no técnicamente para tomar acciones.

**5. Podría mencionar cuales son las principales fortalezas que tiene la Regional que usted administra?**

Claro, son principalmente: atención al cliente, seguridad en las encomiendas, cobertura de oficinas, los precios en el mercado y rapidez en la entrega. Tenemos liderazgo en el mercado local y el personal esta muy identificado con la empresa.

**6. Y cuáles son las debilidades?**

Tenemos niveles de ventas bajos en la oficina nueva de San Agustín. Los horarios de atención hay que replantearlo y no existe una capacitación para el personal que labora en la empresa. Los niveles de remuneración del personal son muy bajos en relación a otras empresas. No hacemos publicidad.

**7. Cómo apoyaría financieramente un Plan Estratégico a la empresa?**

Se puede mejorar las ventas porque exigirían estrategias definidas para cada área de la misma y lo eficiencia aumentaría. Además los mecanismos de control serían mejores. La rentabilidad aumentaría significativamente porque se apoyarían los procesos en estrategias propias de la Regional la lineadas a la misión y visión de nacional e internacional de Servientrega.

**8.Cuál es su mercado objetivo?**

Incrementar el número de transacciones con clientes actuales de empresas y captar nuevas empresas que hoy trabajan con la competencia.

**9. Cuando ustedes han incurrido en gastos para realizar acciones buscando captar nuevos clientes, que resultados financieros han tenido?**

Excelentes, el cuadro siguiente le puede indicar algunos resultados de los últimos meses (año) de gestión, considerando que las estrategias y acciones son iniciativas de esta Gerencia y que no están formalmente estructuradas en ningún plan:

Tabla No. IV.25  
Resultados Financieros

	VENTAS	GASTOS	UTILIDAD	RENTABILIDAD
ago-10	18.136,05	9.914,98	8.221,07	45,33%
sep-10	20.150,97	9.740,31	10.410,65	51,66%
oct-10	16.931,77	9.256,60	7.675,17	45,33%
nov-10	17.246,52	9.428,67	7.817,85	45,33%
dic-10	22.223,65	11.114,05	11.109,60	49,99%
ene-11	24.426,46	12.010,49	12.415,97	50,83%
feb-11	24.123,57	13.188,36	10.935,21	45,33%
mar-11	23.882,33	13.056,47	10.825,86	45,33%
abr-11	28.718,51	14.646,44	14.072,07	49,00%
may-11	28.333,68	14.464,34	13.869,34	48,95%
jun-11	24.517,13	13.403,52	11.113,62	45,33%
jul-11	21.214,67	11.598,06	9.616,61	45,33%

Elaborado por: Autora

Aquí se observa que en los meses de septiembre 2010, enero del 2011, abril 2011 y mayo 2011, mejoraron las ventas y la rentabilidad, porque se destinaron recursos económicos para gestión de ventas directas, capacitación al personal y gestión de cobranzas, pero si esto se mantiene bajo una planificación se podrían mantener esos niveles de rentabilidad operativa del 50% para la Regional.

#### 10. Qué oportunidades y amenazas usted ve en el mercado de encomiendas?

Oportunidades se tienen el crecimiento de empresas y negocios pequeños y medianos en Latacunga que tienen sus proveedores y clientes en otras ciudades del país y requieren

servicios logísticos permanentes. Otra oportunidad es el gran número de migrantes que viven en otros países y envían y reciben encomiendas de los ecuatorianos que viven en Latacunga. Otra oportunidad es la mejora de carreteras que hacen más fácil el transporte vía terrestre. La principal oportunidad es la imagen que tenemos en el país y el exterior.

Amenazas son las leyes de impuestos del gobierno que son muy cambiantes y no previstas como los impuestos. Otra es el rápido posicionamiento de otras empresas paralelas de correos como Urbano y Tramaco. Al igual que el mejoramiento de servicios de Correos del Ecuador pero la ventaja es la seguridad que brindan no es muy confiable.

## **4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Al realizar la comprobación de la hipótesis planteada en el presente trabajo se realizaron los siguientes pasos:

- Los gastos aplicados en la ejecución de estrategias para la Regional Latacunga incide directamente en los resultados financieros de la empresa.
- Los gastos aplicados en la ejecución de estrategias para la Regional Latacunga no incide directamente en los resultados financieros de la empresa.

## **REGRESIÓN Y CORRELACIÓN**

En el presente estudio se analiza la relación de las variables a través del análisis estadístico de regresión y correlación.

**El Análisis de Regresión**, se utiliza en la predicción. Para el caso de dos variables, se desarrolla un modelo que utiliza la variable independiente X para obtener una mejor predicción de la otra variable o sea la variable Y.

**El Análisis de correlación**, por contraste con el de regresión, se utiliza para medir la fuerza de la asociación entre las variables.

**El Coeficiente de Determinación**, es la forma primaria por la cual se puede medir la extensión o fuerza de la asociación que existe entre la variable dependiente e independiente.

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

El valor de  $R^2$  será igual a + 1, cuando la línea de regresión es un estimador perfecto.

El valor de  $R^2$  es cero cuando no hay correlación entre las variables.

### **El Coeficiente de Correlación**

Cuando la pendiente de la ecuación de estimación es positiva,  $r$  es la raíz cuadrada positiva, pero si la pendiente es negativa,  $r$  es la raíz cuadrada negativa. Entonces el **valor de  $r$  indica la dirección de la relación entre las dos variables X y Y.**

Si existe una relación inversa, es decir, si  $Y$  decrece cuando  $X$  crece, entonces  $r$  estará entre 0 y  $-1$ . De igual forma, si hay una relación directa, entonces  $r$  estará en un rango de valores entre 0 y  $+1$ .

Los valores extremos indican correlación perfecta directa e inversa, respectivamente. Los valores cercanos a cero indican, en cambio, que no existe correlación lineal entre las variables.

Cuando se está tratando con muestras, *el coeficiente de correlación* se representa por  $r$  y es la raíz cuadrada del coeficiente de determinación muestral:

$$r = \sqrt{R^2}$$

## Covarianza

Otra medida relacionada con el grado de interdependencia entre dos variables es la *covarianza*.

La covarianza se define como una medida de asociación lineal entre dos variables, que resume la información existente en un gráfico de dispersión.

La covarianza entre X e Y viene dada por:

$$S_{xy} = \frac{\sum X_i Y_i}{n} = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{n}$$

A diferencia del coeficiente de correlación, la covarianza puede tomar valores comprendidos entre  $-\infty$  y  $+\infty$ .

- Si  $S_{xy} > 0$  las dos variables crecen o decrecen a la vez (nube de puntos creciente)
- Si  $S_{xy} < 0$ , cuando una variable crece, la otra tiende a decrecer (nube de puntos decreciente)
- Si los puntos se reparten con igual intensidad alrededor de  $\bar{x}, \bar{y}$ ,  $S_{xy} = 0$  (no hay relación lineal)

De este modo podemos utilizar la covarianza para medir la variación conjunta (covariación) de las variables X e Y. Esta medida no debe ser utilizada de modo exclusivo para medir la relación entre las dos variables, ya que es sensible al cambio de unidad de medida.

A continuación se aplica el análisis de la relación existente entre las variables dependiente e independiente del presente trabajo.

Tabla N. IV.26

REGRESIÓN Y CORRELACIÓN

Rentabilidad Financiera y Gastos por Estrategias

	Rentabi	Gastos Est.									
	Yi	Xi	Yi - Ym	Xi - Xm	(Xi - Xm) <sup>2</sup>	(Yi - Ym)(Xi - Xm)	Xi Yi	Xi <sup>2</sup>	Y estm	(Yi - Y estm) <sup>2</sup>	(Yi - Ym) <sup>2</sup>
ago-10	0,45	9.914,98	-0,02	-1.903,55	3.623.485,02	37,73	4.494,46	98.306.799,35	0,471035383	0,000392809	0,000392809
sep-10	0,52	9.740,31	0,04	-2.078,21	4.318.966,54	-90,43	5.032,17	94.873.669,56	0,470844154	0,001893432	0,001893432
oct-10	0,45	9.256,60	-0,02	-2.561,93	6.563.461,03	50,78	4.196,02	85.684.618,73	0,470314577	0,000392809	0,000392809
nov-10	0,45	9.428,67	-0,02	-2.389,85	5.711.389,87	47,37	4.274,02	88.899.864,81	0,470502967	0,000392809	0,000392809
dic-10	0,50	11.114,05	0,03	-704,48	496.287,21	-18,87	5.555,91	123.522.048,83	0,472348144	0,0007172	0,0007172
ene-11	0,51	12.010,49	0,04	191,97	36.850,78	6,75	6.104,93	144.251.857,81	0,473329584	0,001237673	0,001237673
feb-11	0,45	13.188,36	-0,02	1.369,83	1.876.439,32	-27,15	5.978,28	173.932.728,11	0,474619132	0,000392809	0,000392809
mar-11	0,45	13.056,47	-0,02	1.237,95	1.532.516,00	-24,54	5.918,50	170.471.466,82	0,474474744	0,000392809	0,000392809
abr-11	0,49	14.646,44	0,02	2.827,91	7.997.101,64	47,74	7.176,75	214.518.164,61	0,476215466	0,000284954	0,000284954
may-11	0,49	14.464,34	0,02	2.645,82	7.000.359,65	43,34	7.080,30	209.217.224,04	0,476016105	0,000268324	0,000268324
jun-11	0,45	13.403,52	-0,02	1.584,99	2.512.201,06	-31,41	6.075,81	179.654.250,93	0,474854693	0,000392809	0,000392809
jul-11	0,45	11.598,06	-0,02	-220,46	48.603,14	4,37	5.257,40	134.515.058,63	0,472878052	0,000392809	0,000392809
Total	5,68	141.822,29	-0,00	-0,00	41.717.661,27	45,67	67.144,55	1.717.847.752,24	5,6774330	0,007151	0,0071512
Media	0,47	11.818,52							0,4731194		

Elaborado por: Autora

$$\hat{\beta}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} = \frac{S_{xy}}{S_x^2} \quad \hat{\beta}_0 = \bar{Y} - \hat{\beta}_1 \bar{X}$$

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

$$S_{xy} = \frac{\sum X_i Y_i}{n} = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{n}$$

B1            0,0000010948  
 Bo            0,4601802958

R^2                            0,00 Según el Coeficiente de Determinación no existe correlación entre las variables  
 r                                0 Según la Correlación no existe correlación entre las variables.  
 Sxy            3,806100399 Según la covarianza mayor a cero, ambas variables crecen y decrecen a la vez (nube de puntos).  
 Entonces, los gastos generados por aplicación de estrategias son directamente proporcionales a los resultados financieros como la rentabilidad operativa.

**1.- Hipótesis nula:**  $H_0: \beta_2 \geq 0$

Donde  $\beta_2 \geq 0$  representa una relación directamente proporcional entre los gastos aplicados en la ejecución de estrategias y el resultado financiero de Servientrega Latacunga.

**2.- Hipótesis alternativa:**  $H_a: \beta_2 < 0$

Donde  $\beta_2 < 0$  representa una relación inversamente proporcional entre los gastos aplicados en la ejecución de estrategias y el resultado financiero de Servientrega Latacunga.

**Prueba de una cola:**  $H_a: \beta_2 < 0$  ; es decir  $\beta_2$  sería menor que cero si se rechaza la hipótesis nula.

**3.- Estadístico de prueba:**  $t = \frac{\hat{\beta}_2 - \beta_2}{se(\hat{\beta}_2)}$  igual a 0,0000010948

Grados de Libertad: 11 Nivel de Confianza: 95%  $t_{\alpha} = -1,796$

**Conclusión:** Se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, es decir existe una relación directamente proporcional entre los gastos aplicados en la ejecución de estrategias y el resultado financiero de Servientrega Latacunga.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez realizada la investigación referente a: “Plan Estratégico para Servientrega Regional Latacunga y su impacto en los resultados financieros”, se concluye:

- Es una Fortaleza para la empresa contar con un porcentaje de Fidelidad de Clientes que acuden frecuentemente a Servientrega para utilizar los servicios de Courier.
- La Debilidad que presenta Servientrega Latacunga esta en porcentaje de clientes que se acercan al punto de venta ubicado en San Agustín, el principal problema observado personalmente es que la calle quito en ese sector perdió movilidad de las personas por las obras de construcción que se realizan en el nuevo Centro Comercial El Rosal.

- Es una Fortaleza para Servientrega la percepción que tienen los clientes con la ubicación geográfica de los locales, ya que el 4.39% califican este factor bajo lo Moderado en niveles de Insatisfacción.
- Es una Fortaleza para Servientrega la percepción que tienen los clientes con la calidad de servicio, ya que apenas el 2,82% califican este factor en Insatisfacción.
- Es una Debilidad los niveles de Publicidad que tiene Servientrega en Latacunga ya que la percepción que tienen los clientes lo califica en un nivel alto de moderado pero con tendencia a la insatisfacción.
- Las principales debilidades de Servientrega Latacunga según los clientes encuestados son la publicidad, la promoción y los horarios de atención.
- Representa una fortaleza el nivel de lealtad que tiene la empresa porque sobrepasa el 90% de sus clientes actuales con percepciones de mantenerse en la empresa como proveedor de envíos y recepciones de encomiendas.
- El mercado potencial encomiendas entonces en Latacunga es muy atractivo, porque casi la mitad de empresas utilizan éstos servicios.
- Es una fortaleza para Servientrega Latacunga poseer el liderazgo en participación de mercado.
- Es una Fortaleza para Servientrega la percepción que tienen las empresas que son clientes con la calidad de servicio, ya que apenas el nivel de evaluación esta concentrado en el 100% en moderado para muy satisfactorio.
- Los niveles de Publicidad que tiene Servientrega en Latacunga según las empresas que son sus clientes lo califican como Moderada en su totalidad, lo que implica que bajo su percepción no es débil ni fuerte. Por lo tanto se enmarcan en debilidades publicidad, la promoción y los horarios de atención.
- Representa una fortaleza el nivel de lealtad que tiene la empresa porque significa que están de acuerdo con el servicio actual que reciben y con las fortalezas que señalan que tiene Servientrega.
- Es importante que el nivel operativo este más concentrado en la estructura de personal de la empresa, porque es una organización aplanada y generan valor a la

logística de entrega de encomiendas para hacer eficiente y efectivo el servicio al cliente.

- Servientrega Latacunga tiene una fortaleza en el nivel de motivación del puesto de trabajo ya que no existe personal insatisfecho lo que permite que el trabajo y el cumplimiento de los procesos sea efectivo.
- Según el personal de la empresa las principales fortalezas son la rapidez, seguridad, ubicación, precios, y presentación del local y a la atención.
- El 100% del personal Directivo manifiesta que en el Plan Nacional no se plantean estrategias para aplicar en la Regional.
- Existe una relación directamente proporcional entre los gastos aplicados a la ejecución de estrategias y el resultado financiero de Servientrega Latacunga.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se debe diseñar un plan de desarrollo de personal APRA aprovechar el nivel de motivación y lealtad de los empleados en la Regional Latacunga.
- Mediante el diseño de promociones se puede premiar la fidelidad que dan los clientes a la empresa.
- Es importante reactivar la información de ubicación de las oficinas en Latacunga para que sean visitadas por los diferentes clientes.
- Se recomienda desarrollar un plan estratégico regional alineado a la Misión, Visión Empresarial nacional.
- Es importante que las autoridades gestionen la ejecución del plan propuesto estratégico y operativo.
- Optimizar recursos económicos mediante la ejecución de acciones alineadas al Plan Estratégico de la Regional.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

Servientrega es una compañía de Courier internacional que en el Ecuador cuenta con oficinas en todas las provincias del país y llega con sus servicios a 120 lugares y poblaciones. En la ciudad de Latacunga se receptan de clientes locales paquetes, documentación y encomiendas, para entregarlos en otras ciudades del país; de igual manera se receptan envíos que se distribuyen a otros clientes dentro de la ciudad. Actualmente Servientrega en la ciudad de Latacunga cuenta con tres oficinas ubicadas al norte, centro y sur de la ciudad:

Agencia Matriz:	El Niágara, Av. de la Unidad Nacional
Agencia Centro:	Calle Quito y Av. Rumiñahui. San Agustín
Agencia Norte:	La Filantropía, Av. Amazonas y Tarqui.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En un mundo globalizado como el que vivimos donde el flujo de personas que se trasladan de un lugar a otro y con ello su necesidad de comunicarse o enviar información que no puede ser cubierta por los sistemas informáticos, demanda paralelamente un servicio ágil, especializado, oportuno que cubra esta necesidad, de allí nacen las empresas de Courier quienes a nivel internacional, nacional y local prestan un servicio dinámico, retirando y entregando sobres, valijas y paquetería con bajo peso.

En el Ecuador la situación no es diferente, las empresas de servicio Courier responden a estas mismas necesidades basadas en exigencias empresariales o particulares de los usuarios. Las empresas que predominan en el mercado ecuatoriano están definidas bajo un perfil reconocido por el mercado que atienden, así:

1. Que estas empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, si son locales, nacionales o extranjeras.
2. Que el tamaño de la empresa no depende del número de usuarios que atiende, sino la cartera que maneja.
3. Los servicios que presta, los propios y los complementarios, el valor agregado que la hace diferente de las demás.
4. Los años de estar en este mercado, las que han podido avanzar, crecer y desarrollarse.
5. Las que tienen ganada una marca, una imagen corporativa, una cultura de servicio.
6. El tipo de marketing que utilizan, si invierten o no en publicidad, cuál es su mejor estrategia de venta.

Se pueden mencionar tres fenómenos acontecidos durante los últimos 10 años que directamente afectaron a las empresas de Courier en el país.

El primero, relacionado a la crisis bancaria entre 1998 y 1999 donde la devaluación del sucre, especulación, exceso de instituciones financieras para el tamaño del país, entrega de créditos sin criterio selectivo, causaron problemas de liquidez y produjeron la caída de 16 entidades financieras, a ello se sumaron varias empresas pequeñas y medianas de todos los sectores, entre ellas de servicios de Courier, todas ellas de capital nacional que laborando legal o ilegalmente en un ambiente donde todo era posible y aceptable, se vieron obligadas a cerrar debido a la debacle financiera, donde la confiscación de depósitos causó que el país estuviera en terapia intensiva.

El segundo, que corresponde a la decisión del gobierno en el año 2000 luego del diagnóstico de la situación de ese entonces, en fijar el valor del sucre a 25.000 por dólar, como único remedio para ingresar al proceso de dolarización que sin dar marcha atrás incrementó la pobreza, causando problemas de liquidez. En esta etapa aquellas empresas que lograron subsistir a la crisis financiera no hallaron soporte y más bien cerraron por deudas contraídas en menos sucres, convertidos en dólares, dentro de este grupo las empresas de Courier no fueron la excepción.

El tercero y como consecuencia de los dos primeros, es el relacionado al acelerado crecimiento migratorio donde la población ecuatoriana oferta su fuerza laboral en el exterior, y las remesas producto de dicha oferta brindaron su aporte económico hasta llegar a convertirse en el segundo rubro de ingresos al país, siendo para la economía nacional el bote salvavidas, luego de los ingresos petroleros y donde el estado dispone de mayor flexibilidad fiscal y la economía se ve rehabilitada, en este periodo 2002 al 2004 se puede observar un repunte de las compañías de Courier que ven con gran agrado un mercado atractivo y se puede confirmar la creación de nuevas empresas en este servicio.

Según la Superintendencia de Compañías y balances reportados al 2006 existen 232 compañías que realizan el servicio de Courier nacional e internacional, según reportes del CONSEP se cuenta con 250 empresas de este sector, lo que significa que estarían registrando a empresas que aún no se han constituido en el país.

Servientrega S.A. es parte de un proyecto familiar, que fue hecho realidad el 29 de noviembre de 1982, se crea la empresa que luego de un acelerado crecimiento llega a ser la compañía especializada en logística y comunicación urbana, nacional e internacional más importante de nuestro país. Generando un estándar gerencial "Modelo S" propio, pensando siempre en seguir evolucionando, La Corporación Servientrega continúa entregando progreso y desarrollo para sus Clientes, el país, y su gente. En 20 años a partir de su creación alcanzaron el liderazgo en el mercado y consolidaron un modelo de administración. Surgió con un capital de \$30.000. Hoy llega a \$9.000 millones.

Esta empresa con sus unidades estratégicas de negocios y portafolio, se convierte en parte esencial del proceso de red de abastecimientos "Supply Management" Logística, transporte y distribución en conjunto con nuestras aliadas estratégicas Servientrega World Wide, Efectivo, Timón, Global Management, CV logistics, Servitel y Total Seguros; satisfaciendo las necesidades del movimiento comercial y logístico en la globalización-

El principio estratégico de Servientrega S.A. esta definido a través de una política expresa de calidad: "Lograr la satisfacción permanente de las necesidades expectativas de los clientes con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento. Para tal fin se aseguran estándares de calidad en los procesos de logística y comunicación, con un talento humano, comprometido e idóneo".

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Pese al incremento de dos nuevas oficinas en el año 2009, la empresa Servientrega en Latacunga no ha incrementado sus ventas significativamente, así únicamente logro un crecimiento en ventas del año 2009 de 385.621,44 dólares a 399.902,32 dólares en el 2010, y su utilidad también no se incrementaron representativamente.

De acuerdo al Árbol de Problemas se muestra deficiencias en distintos aspectos de la organización:

- La empresa no dispone de un plan estratégico formal para Latacunga y se maneja nacionalmente con las directrices nacionales que no focalizan las necesidades reales de la empresa en Latacunga lo que provoca limitados logros en indicadores de rentabilidad.
- Todos los recursos financieros que utiliza la empresa en Latacunga provienen de los análisis generales de Guayaquil y no satisfacen las reales necesidades de Latacunga por lo que los recursos no son manejados eficientemente y disminuyen las ventas y la eficiencia en la gestión empresarial.
- La ineficiencia en el manejo de estrategias de marketing no han permitido posicionar a la empresa con sus oficinas, servicios y cobertura en el mercado local, lo que genera una disminución en el número de clientes potenciales y actuales.
- El personal se halla desmotivado por falta de capacitación y en desarrollo de cultura corporativa y esto provoca una deficiente gestión administrativa.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Analizar, diseñar y evaluar las estrategias para determinar la factibilidad de ejecución en el corto, mediano y largo plazo en Servientrega Regional Latacunga.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Definir la situación actual de SERVIENTREGA LATACUNGA. de las variables externas e internas para la identificación de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

- Desarrollar una investigación de mercados que permita identificar las necesidades y características del segmento de mercado que la empresa se dirige.
- Proponer un plan estratégico para diseñar el camino de mejoramiento de los resultados financieros.
- Establecer un cuadro de mando integral para velar por el control acertado del plan estratégico.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El análisis de factibilidad de la presente propuesta se presenta mediante la evaluación financiera de la implantación de las estrategias.

A través de la Evaluación Financiera y una vez determinado el Flujo de Fondos se procederá a demostrar si la ejecución de las empresas es económicamente rentable o no, para esto se considerará que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, esto significa que los métodos de análisis deben tomar en cuenta dicho aspecto; los métodos a utilizarse son el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1 Fundamentación Legal y Económica**

#### **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

Resoluciones del Servicio de Rentas Internas, SRI. Por su parte, el SRI cuenta con disposiciones relativas al ejercicio del control que ejerce sobre las actividades aduaneras. En el caso de las empresas Courier domiciliadas en el Ecuador éstas tienen la obligación de contar con el RUC correspondiente.

## **LEY DE COMPAÑÍAS**

Las empresas Courier domiciliadas en el país, al igual que cualquier otra empresa, deben constituirse al amparo de la Ley de Compañías, y presentar sus balances de situación a la Superintendencia de Compañías. De acuerdo a reuniones sostenidas con funcionarios de esta institución, las empresas Courier están explícitamente autorizadas para realizar transferencias y giros, además de transportar mercancías, lo que les habilita para realizar actividades de recepción y envío de dinero hacia y desde el Ecuador. Es decir, la única prohibición vigente constituye el transporte de dinero físico, de acuerdo al Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos o Courier antes referido. En esta dependencia se deberá registrar y constituir la compañía de Courier.

## **LEY ORGANICA DE ADUANAS**

Respecto al Tráfico Postal Internacional y Correo rápidos esta ley dispone lo siguiente:

Art. 69 Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos.- La importación o exportación a consumo de los envíos o paquetes postales, cuyo valor CIF o FOB, en su caso, no exceda del límite que se establece en el reglamento de esta Ley, transportados por cualquier clase de correo, incluidos los denominados correos rápidos se despacharán por la aduana mediante formalidades simplificadas Los envíos o paquetes que exceda el límite establecido, se sujetarán a las normas aduaneras generales.<sup>11</sup>

## **REGLAMENTO DE LA CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA.**

Debido al desarrollo de las actividades y a la existencia de vacíos en los procedimientos del régimen Courier, la CAE elaboró el Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos o Courier. En este Reglamento se definen los requisitos que deben cumplir este tipo de compañías para ejercer la actividad en el país. Entre dichos requisitos, se establece una garantía por USD 75.000 a favor de la CAE.

---

<sup>11</sup> Ley de Régimen Aduanero 2.009

El Artículo 10 de dicho Reglamento menciona de forma explícita la prohibición a las empresas de correos rápidos o Courier a la importación o exportación de mercancías que estén expresamente prohibidas por la legislación vigente ecuatoriana, así como también el dinero en efectivo. Se señala además que las mercancías de prohibida importación o exportación, así como el dinero en efectivo serán aprendidas y puesta a disposición de las autoridades competentes, para los efectos legales. En los casos en los que la CAE, detecte el ingreso de dinero al país, ya sea vía Courier o a través de cualquier Tráfico Postal Internacional, procederá con las sanciones.

#### **REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA.**

Señala que las regionales podrán obtener recursos económicos para proyectos de inversión, publicidad y promoción previa la autorización del Directorio.

#### **6.7 METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO**

La metodología a emplearse en la presente propuesta, constituye la determinación de las estrategias y su factibilidad económica, a través del diseño de un “Plan Estratégico para Servientrega Regional Latacunga y su impacto en los resultados financieros” La propuesta contempla:

**Capítulo I:** Diagnóstico Situacional

**Capítulo II:** Propuesta Estratégica para la Regional Latacunga

**Capítulo III:** Planes Operativos

**Capítulo IV:** Evaluación Financiera

## **CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 Análisis de Factores Externo**

#### **1.1.1 Factores Económicos**

### **INFLACIÓN**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. En los últimos años la inflación presenta las siguientes variaciones en el Ecuador:

**Tabla N. VI.1**  
**Inflación Ecuador**

<b>AÑO</b>	<b>INFL. ANUAL %</b>
2000	96,10
2001	37,70
2002	12,50
2003	7,90
2004	3,00
2005	2,00
2006	2,80
2007	2,00
2008	8,80
2009	3,50
2010	3,33

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora

Se observa que la inflación tuvo una disminución hasta el año 2007, cuando se logró alcanzar un solo dígito como tasa: en la actualidad la cifra inflacionaria sigue inferior a dos dígitos, pero en el 2008 se presentó un crecimiento que terminó a diciembre con un 8,83%. En enero del 2010 iniciamos el año con una inflación del 3,33%. Para Servientrega S.A. es una oportunidad de mercado, porque al mantener sus precios de servicios han podido ampliar su cartera de clientes a nivel nacional.

## **TASAS DE INTERÉS**

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución financiera por el dinero que presta. La tasa de interés pasiva es el precio que se recibe por un depósito en los bancos. En el siguiente cuadro se puede apreciar la tendencia de las tasas de interés en el Ecuador:

**Tabla N. VI.2**  
**Tasas de Interés**

AÑO	ACTIVA	PASIVA
2000	15,29	7,45
2001	14,34	5,26
2002	12,06	2,88
2003	10,19	2,03
2004	9,91	1,99
2005	11,6	2,22
2006	11,23	2,85
2007	12,1	2,19
2008	13,34	4,63
2009	12,68	3,68
2010	11,45	3,45

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora

Las tasas de interés han disminuido en los últimos años, para Servientrega éste indicador es importante porque le ha permitido financiarse con capital de trabajo para fortalecer su cobertura logística a nivel nacional, así se reorganizó la ubicación del punto de venta en Latacunga, que inicialmente se hallaba en el sector del salto y hoy se encuentra en la Filantropía (sector norte) y con dos puntos más: en San Agustín (sector centro) y en el Niágara (sector sur), lo que le permite cubrir de mejor forma la recepción y envío de encomiendas con mayor rapidez y con una amplitud del segmento de mercado.

### **Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto es un indicador que mide el valor de la producción total de bienes y servicios finales, en un país, con capitales nacionales durante un cierto período, que generalmente es un año.

**Tabla N. VI.3**  
**Producto Interno Bruto**

<b>AÑO</b>	<b>PIB %</b>
2000	0,8
2001	4,30
2002	3,30
2003	2,50
2004	5,80
2005	4,70
2006	4,10
2007	2,00
2008	6,50
2009	0,40
2010	3,70

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora

El crecimiento del PIB favorece a todo negocio porque existe una reactivación de la economía, para Servientrega más aún porque la logística se incrementa en las empresas, por lo tanto, envíos y recepciones de paquetes, mercaderías y encomiendas también aumentan con el aumento de la producción.

### **1.1.2 Factores Sociales**

Los factores sociales están relacionados con el modo de vivir de la gente, incluso sus valores como la educación, salud, trabajo, creencias y clases sociales. En cuanto al aspecto social y estructura económica del conglomerado de la provincia de Cotopaxi, estas cuentan con tres clases sociales: baja, media y alta. La clase media se halla concentrada en la zona urbana y principalmente en barrios periféricos y centrales de la ciudad de Latacunga, la clase alta habita en barrios exclusivos como Locoá, Ignacio Flores y en urbanizaciones privadas nuevas, mientras que la clase social baja se la encuentra en las zonas marginales y urbano marginales. El sector empresarial no tiene una concentración exclusiva, pero los sectores de mayor densidad son el centro y norte de la ciudad, en los últimos años se extiende la población empresarial hacia el sur, en gran escala.

La migración ecuatoriana de fines de los noventa marca cambios importantes en la tradición migratoria del país y sus consecuencias son muy grandes, no sólo en la economía y cultura de las familias afectadas y sus comunidades, sino en todo el país. Su comprensión objetiva e integral ayudará no sólo a Ecuador sino a los países con quienes ha tejido sus lazos de trabajo y de vida, a tratar más objetiva y efectivamente el tema migratorio y a pensar mejor en sus opciones de política. Estos fenómenos migratorios, de crecimiento empresarial y de proliferación de la educación, han generado un alto movimiento comercial, por lo tanto el flujo de comunicación y de logística se incrementa grandemente entre los residentes de Latacunga con los de otras partes del país y del mundo, así se demuestra el auge de agencias de encomiendas y correos paralelos locales, nacionales e internacionales, como son: Servientrega S.A., DHL.

Tramaco Express, Laar Courier, Correos del Ecuador, Cooperativas de Transporte, entre otros, que brindas estos servicios.

La migración cuando aumenta es una oportunidad para Servientrega S.A. porque el movimiento de encomiendas aumenta de un lugar hacia otro debido a la separación familiar de modo geográfico.

### **1.1.3 Factores Políticos Legales**

Define lo que la organización puede o no hacer, De cómo las diferentes leyes y reglamentos influyen en las actividades de la organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo.<sup>12</sup> El manejo de la Servientrega por otro lado, se ve afectado por las políticas fiscales actuales, por la tendiente corriente de que el aparato público cubra todas las áreas de la economía ecuatoriana como la de correos paralelos, lo que provocaría una alta tasa de desempleo y la ejecución de improductivos e inseguros envíos y recepciones de paquetes, encomiendas y documentos dentro y fuera del país.

### **1.1.4. Factor Demográfico**

La demografía trata de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo, se refieren, entre otros, al análisis de la población por edades, situación familiar, grupos étnicos, actividades económicas y estado civil; las modificaciones de la población, nacimientos, matrimonios y fallecimientos; esperanza de vida, estadísticas sobre migraciones, grado de delincuencia; niveles de educación y otras estadísticas económicas y sociales.<sup>13</sup> La población en el Ecuador y Cotopaxi de acuerdo al último censo 2010 son:

---

<sup>12</sup> [HTTP://HTML.FINANZAS/ADMINISTRACION\\_33.HTML](http://HTML.FINANZAS/ADMINISTRACION_33.HTML)

<sup>13</sup> [Marketing](#), KOTLER, Philip. Pág. 121. Resumen

**Tabla N. VI.4**  
**Población Cotopaxi**

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Hombre	198.625	48,54 %	48,54 %
Mujer	210.580	51,46 %	100,00 %
<b>Total</b>	409.205	100,00 %	100,00 %

Fuente: Censo INEC 2010

Elaborado por: Autora

**Tabla N. VI.5**  
**Población Latacunga**

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
URBANA	63.842	37,45 %	37,45 %
RURAL	106.647	62,55 %	100,00 %
<b>Total</b>	170.489	100,00 %	100,00 %

Fuente: Censo INEC 2010

Elaborado por: Autora

### **1.1.5. Factor Tecnológico**

Las nuevas tecnologías ofrecen al empresario de cualquier actividad económica un conjunto de herramientas que pueden resultar decisivas para lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos fijados previamente como estrategia de la empresa, ya que el

adecuado uso de ellas constituye la base para mejorar la competitividad y la calidad del servicio ofrecido.

El transporte actualmente está evolucionando hacia su conversión en un servicio que, además, debe estar plenamente integrado en la cadena logística. La complejidad de procesos que implica esta integración, y la consideración de actividad clave que tienen el transporte dentro de la cadena de suministro, conllevan unas grandes exigencias de modernización para las empresas de transporte.

Las empresas en el mundo demandan menores costos con base en soluciones verdaderamente productivas y tener proveedores que pueda dar la respuesta a todas sus necesidades. Asimismo, requieren un aún más variado portafolio de servicios y mayor cobertura internacional, ya que la industria usuaria demanda no sólo la especialización sino la flexibilidad para, por ejemplo, realizar operaciones el mismo día, comentó.

El enfoque del sector en el futuro cercano continuará siendo el ofrecimiento de una mayor gama de soluciones logísticas integrales más allá de la transportación, se podrá observar una rápida integración de la tecnología en todos y cada uno de los rincones de la industria y veremos despegar innovaciones que buscarán satisfacer necesidades aún no exploradas. Se busca una mejora en la atención y servicio al cliente y la aplicación de herramientas para facilitar la comunicación con ellos y aumentar la velocidad de respuesta a sus demandas. La diversidad de industrias que atiende el sector es muy amplia, servicios bancarios, la industria del vestido, textil, electrónica, farmacéutica, de cosméticos. Son muchas gamas y piden soluciones específicas y entregas cada vez más breves, incluso de cuatro y dos horas.

En cuanto a las empresas transnacionales, la tendencia es que éstas continúen adquiriendo compañías e infraestructura para lograr mayor capacidad en servicios integrados que incluyan mensajería, transportes de carga, transferencia de información e incluso apoyo crediticio. Más y más la industria ve al sector courier como un socio de

negocios que le permite ser más competitiva, para hacer eficientes sus procesos logísticos y tener un alcance más efectivo.

#### **1.1.6. Factor Ecológico**

Actualmente el mundo esta afectado por la denominada Crisis Global y emergencia que tiene su origen en varias grandes tendencias que avanzan rápidamente y que se fortalecen al acercarse y afectarse mutuamente. Estas tendencias se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El cambio climático, que causa trastornos y desastres naturales como los del Fenómeno del Niño y de La Niña, sequías, inundaciones, olas de calor, huracanes y tornados cada vez más fuertes y más frecuentes, ocasionando una tragedia económica y social con problemas especialmente graves para las naciones y pueblos más empobrecidos. Traspasando ciertos umbrales críticos, el cambio lento puede saltar repentinamente realizando cambios abruptos con consecuencias catastróficas.
- El agotamiento de los recursos naturales del planeta, que se están reduciendo drásticamente por la sobreexplotación de las naciones industrializadas que cada año consumen 30 por ciento más recursos que la Tierra logra regenerar, lo que amenaza tanto la Vida en el planeta como el bienestar de la humanidad y la sobrevivencia de naciones y culturas ancestrales que tradicionalmente hemos ofrecido modelos y prácticas alternativas en armonía con la naturaleza.
- La crisis del agua, donde la urbanización, la industrialización y el mayor uso de energía implica un mayor consumo de agua y un incremento en la extracción de los recursos subterráneos, lo que está bajando el nivel de este vital líquido en muchas partes del mundo, resultando en que un 15 al 35 por ciento de las extracciones para riego no son sostenibles.
- La crisis en la producción de alimentos por el impacto del cambio climático y la creciente conversión de productos agrícolas en materias primas de agro combustibles, lo que está reduciendo gradualmente las reservas mundiales de

alimentos. Junto al encarecimiento de los combustibles, los fertilizantes y el costo de transporte, ello está causando un aumento dramático en los precios de los alimentos, que ya alcanzaron los niveles máximos en los últimos 50 años y probablemente continuarán siendo elevados durante los próximos años.

- El fin de la era de energía barata, en primer lugar de petróleo y gas, sin que hayamos encontrado energías alternativas que pueda sustituir éstos en las cantidades a las cuales somos acostumbrados, lo que amenaza la sobrevivencia a largo plazo del industrialismo en su actual magnitud y la misma “civilización” occidental, pero a la vez puede significar la salvación del planeta y una oportunidad para cambiar nuestro modo de vivir, de rediseñar nuestra producción de alimentos y nuestras ciudades.
- La crisis financiera mundial, provocada por la reducción del crecimiento económico causado por el estancamiento de la producción del petróleo desde 2005, lo que junto al ímpetu del cambio climático hace desacelerar la producción y desplomar el precio de la energía y los minerales. Pero, las expectativas de poder salir de la crisis y retomar el crecimiento se verán con mucha probabilidad frustradas por el estancamiento de la extracción del petróleo, que durante 2009 ya está haciendo subir su precio de nuevo, lo que dificultará la recuperación económica, llevándonos hacia un período largo de descenso económico.
- La crisis del tiempo, donde el tiempo global de la producción industrial, el ciberespacio y las telecomunicaciones chocan brutalmente contra el tiempo de la vida, ocasionando una tremenda colisión de tiempos entre el tiempo cíclico de la naturaleza y el tiempo lineal de la historia, el tiempo de reloj.

La combinación de estas tendencias peligrosas puede pronto traer, si no sean revertidas, un colapso ecológico y social a nivel mundial que desbarataría el funcionamiento económico y operativo más básico de la sociedad y acabaría con la vida humana y demás seres vivos del planeta. Algunos dicen que tal colapso ya es inevitable colapso que afectará a toda la humanidad.

### 1.1.7. Microambiente

#### Cientes

La cartera de clientes que posee Servientrega nacional es muy importante y fuerte en recursos económicos y utilización logística, porque generan casi el 38% de las entradas por ventas, así tenemos:

**Tabla N. VI.6**  
**Cientes VIP**

<b>No.</b>	<b>Ciente VIP</b>
1	Conservas Isabel
2	Cordialsa
3	Unilever Andina
4	Grupo Noboa
5	Lotería Nacional
6	Colgate Palmolive
7	Cervecería Nacional
8	Claro
9	Movistar
10	Kimberly Clark

Fuente: Gerencia Regional

Elaborado por: Autora

Servientrega se cuenta en cada regional con un paquete atractivo de clientes que están compuestos por empresas y personas naturales, así en Latacunga se encuentran los principales en volúmenes y facturación:

**Tabla N. VI.7**  
**Cientes VIP**

<b>No.</b>	<b>Ciente VIP</b>
1	Sansur Importaciones
2	Molinos Poulter
3	Cacpeco Cia Ltda.
4	El Sagrario Ltda.
5	Banco Internacional
6	SECOHI CIA. LTDA.
7	Embutidos La Madrileña
8	Prodicereal
9	Clínica Latacunga
10	Cereales La Pradera

Fuente: Gerencia Regional

Elaborado por: Autora

Los principales envíos internacionales son hacia España, Colombia, Chile, Venezuela, Argentina, Italia y Perú. Los ingresos por clientes nacionales llegan a cubrir el 75% de las ventas y el porcentaje restante corresponde a envíos internacionales. En la base de datos de Servientrega Latacunga se hallan registrados al 2010, 745 clientes activos, entre empresas y personas naturales, son 1.884 clientes.

### **Competencia**

Los oferentes de servicios de encomiendas son muy variados porque van desde empresas de Courier hasta informales y personas naturales, así los principales competidores de Servientrega Regional Latacunga son:

**Tabla N. VI.8**

**Competencia**

<b>No.</b>	<b>Competidor</b>
<b>1</b>	DHL
<b>2</b>	LAAR COURIER
<b>3</b>	TRAMACO EXPRESS
<b>4</b>	URBANO EXPRESS
<b>5</b>	CORREOS DEL ECUADOR
<b>6</b>	Transporte Interprovincial

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Autora

**1.1.8. Evaluación de Factores Externos**

De acuerdo al análisis del Ambiente Externo se analiza el impacto que tienen sobre la empresa para establecer si se convierte en una Amenazas o una Oportunidad en el mercado Regional de Latacunga, así:

**Tabla N. VI.9**

**Evaluación Externa**

<b>FACTOR</b>	<b>AMENAZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
Macroeconómico		X				
Político Legal	X					
Socio Cultural						X
Demográfico						X
Tecnológico						X
Ecológico		X				
Competencia	X					
Clientes					X	

Elaborado por: Autora

En base a la tabla se establecen como Amenazas: los factores macroeconómicos como inflación, PIB y tasa de interés por la inestabilidad de los precios del petróleo, ya que el país esta dependiendo en gran parte de la exportación del crudo y las alzas en sus precios por barril; lo político legal entra en este grupo por los cambios continuos en materia de impuestos y leyes impulsadas por el gobierno de Rafael Correa; el factor ecológico es un clara amenaza incontrolable ya que la crisis energética afectaría a los procesos logísticos de encomiendas; la competencia cada vez va ampliándose y copiando las estrategias del líder (Servientrega) que hace que no se pueda tener un crecimiento en ingresos y utilidades altos, sino más bien se busca mantenerlos.

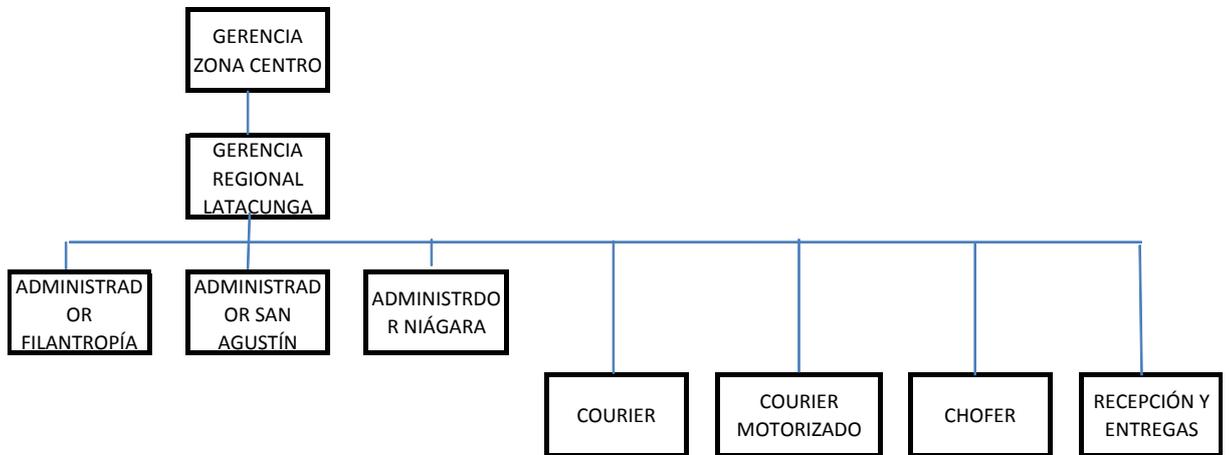
Las oportunidades se destacan en: el factor socio cultural por el incremento de los migrantes y las compras vía Internet y telefónica que hace que las empresas que ofertan estos servicios utilicen a las empresas de encomiendas; el factor demográfico porque la población crece más rápido en todo el país; la tecnología es más creciente lo que permite aprovecharla para usando la información y comunicación se puedan optimizar los tiempos de envíos; y los clientes por la fidelidad de la marca Servientrega que ha generado confianza en el servicio que se presta.

## **1.2. Análisis de Factores Internos**

### **1.2.1. Área Administrativa**

En Servientrega Latacunga la estructura organizacional esta compuesta de la siguiente manera:

**Gráfico N. VI.1**  
**Organigrama Regional Latacunga**



Fuente: Gerencia Regional Latacunga

Elaborado por: Autora

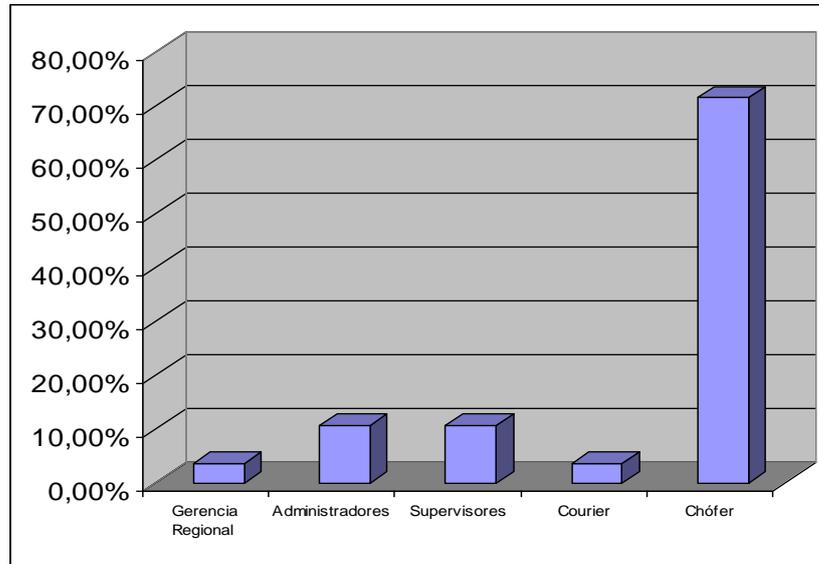
El total de empleados es de 28 personas, los cuales laboran en las siguientes unidades:  
Se encuentra estructurada por tres niveles orgánicos:

**Tabla N. VI.9**  
**Evaluación Externa**

No.	Nivel	Personal	No. Personas	%
1	Estratégico	Gerencia Regional	1	3,57%
2	Medio	Administradores	3	10,71%
		Supervisores	3	10,71%
3	Operativo	Courier	1	3,57%
		Chófer	20	71,43%
	Total		28	100,00%

Elaborado por: Autora

**Gráfico N. VI.2**  
**Estructura de Personal**



Elaborado por: Autora

Las principales funciones de los puestos en Servientrega Regional Latacunga son:

**Tabla N. VI.10**  
**Funciones Por Cargo**

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
Gerencia Regional	Está a su cargo la programación, dirección, coordinación y control de las actividades en logísticas en los Puntos de Venta.
Administradores	Se responsabiliza por la venta de servicios en los puntos de venta y la custodia física de los activos y encomiendas que allí se encuentran. Atiende directamente a los clientes.
Supervisores	Clasifica los paquetes por zona y planifica la logística de distribución dentro de Latacunga.
Courier	Entrega paquetes a domicilio o a empresas.
Chófer	Traslada paquetes y encomiendas dentro de la ciudad.

Elaborado por: Autora

### 1.2.2. Área Financiera

Servientrega Latacunga, no cuenta con un área de contabilidad y finanzas dentro de su Regional, la contabilidad se centraliza en la ciudad de Quito, y diariamente se realizan reportes directos de ventas a través del software del punto de venta, al año 2008, 2009 y 2010 se tienen:

**Tabla N. VI.11**  
**Estado de Resultados (Condensado)**

	Año 2008	Año 2009	Año 2010
VENTAS	271.756,23	359.912,11	416.777,21
GASTOS	185.384,40	213.906,75	243.002,60
Gastos Logísticos	141.822,29	174.532,09	187.660,73
Otros Gastos	43.562,11	39.374,66	55.341,87
UTILIDAD NETA	86.371,83	146.005,36	173.774,61

Fuente: Gerencia Regional Latacunga

Elaborado por: Autora

**Tabla N. VI.12**  
**Análisis Horizontal - Estado de Resultados (Condensado)**

	Año 2008	Año 2009	Año 2010
VENTAS		32,44%	15,80%
GASTOS		15,39%	13,60%
Gastos Logísticos		23,06%	7,52%
Otros Gastos		-9,61%	40,55%
UTILIDAD NETA		69,04%	19,02%

Fuente: Gerencia Regional Latacunga

Elaborado por: Autora

**Tabla N. VI.13**

**Análisis Vertical - Estado de Resultados (Condensado)**

	Año 2008	Año 2009	Año 2010
VENTAS	100,00%	100,00%	100,00%
GASTOS	68,22%	59,43%	58,31%
Gastos Logísticos	52,19%	48,49%	45,03%
Otros Gastos	16,03%	10,94%	13,28%
UTILIDAD NETA	31,78%	40,57%	41,69%

Fuente: Gerencia Regional Latacunga

Elaborado por: Autora

En la empresa se observa que se han incrementado año tras año las ventas y las utilidades así se tiene que en el año 2009 las ventas crecieron un 32.44% mientras que su utilidad creció un 69.04%, al 2010 también se observa que las ventas aumentaron 15.80% y las utilidades un 19.02%. Con respecto a la rentabilidad en el 2008 fue de 31.78%, en el 2009 de 40.57% y en el 2010 fue 41.69%.

### **1.2.3. Área de Operaciones**

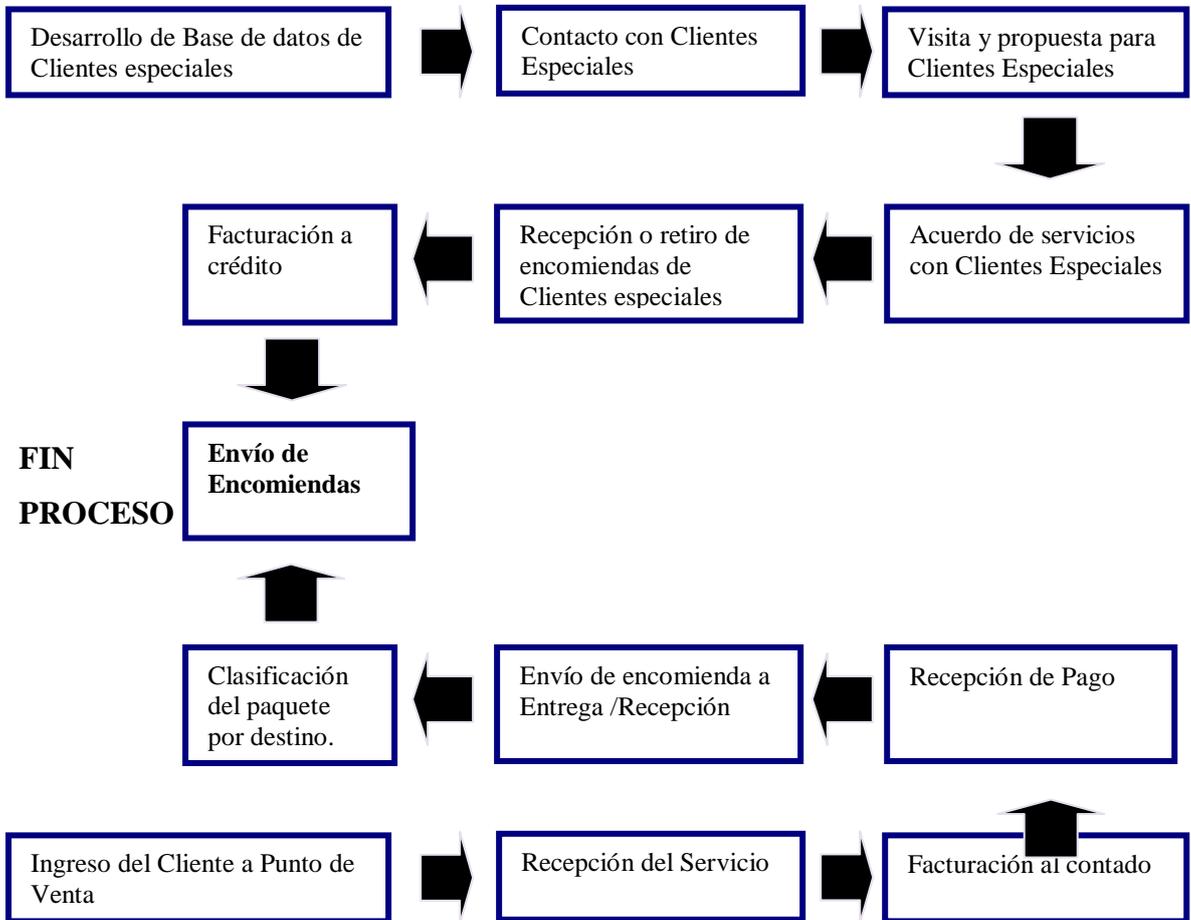
En Servientrega las operaciones se concentran en la generación del servicio, y consiste en una amplia red de logística nacional y local para cumplir con la entrega de envíos a tiempo y con alta seguridad. Para cumplir con estos principios Servientrega Regional Latacunga se apoya en áreas especializadas clave como la Gerencia Logística, la Gerencia de Sistemas, la Gerencia de Recursos Humanos y Jurídica, y en la Gerencia de Marketing.

Internamente en la Regional Latacunga la logística y operaciones la desarrolla todo el personal que labora, desde la gerencia hasta el chofer, así se tienen los siguientes procesos clave de operaciones:

**Gráfico N. VI.2**

**Proceso de Operaciones: Envío de Encomiendas**

**INICIO PROCESO 1:**

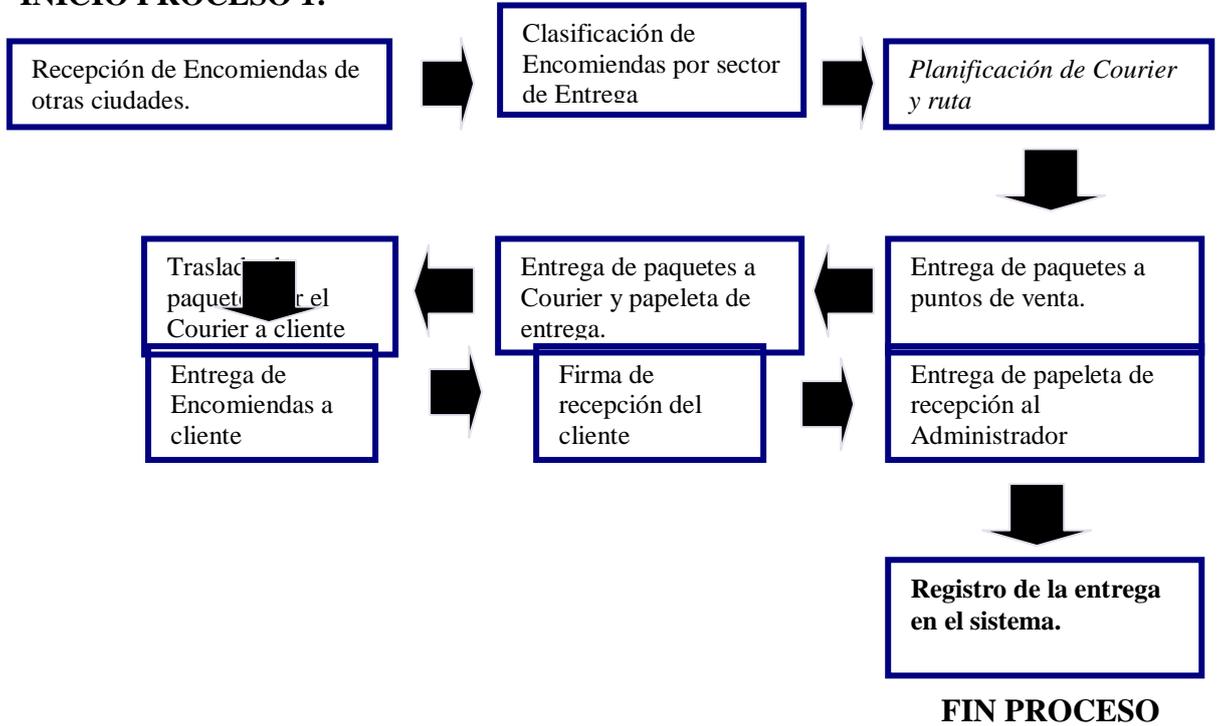


**INICIO PROCESO 2:**

### Gráfico N. VI.3

#### Proceso de Operaciones: Recepción de Encomiendas

##### INICIO PROCESO 1:



**FIN PROCESO**

Fuente: Gerencia Regional Latacunga

Elaborado por: Autora

#### **1.2.4. Área de Mercadotecnia**

##### **A) Productos / Servicios**

Servientrega Regional Latacunga tiene la siguiente cartera de productos y servicios:

- Documentos
- Carga
- Urbano
- Hoy Mismo
- Internacional

##### **DOCUMENTOS**

Orientada al manejo integral del documento: Asesoría, Diseño, Impresión, Empaque, Aislamiento, Recolección, transporte y entrega.

##### **Documentos Unitarios**

Son todos aquellos documentos o sobres hasta 2 kilos (máximo 100 unidades) amparados con una guía individualizada que se manejan con servicio de recolección, transporte y entrega puerta a puerta. Son 500 Destinos en 24 horas.

##### **Beneficios**

- Tiempo de entrega 24, 48 y 72 horas
- Cobertura 104 destinos en ciudades principales
- Entrega Certificada
- Recolección y entrega puerta a puerta
- Puntos de Servicio para pagos de contado

## **Observaciones**

Los documentos deben de estar debidamente empacados, rotulados y sellados. Tamaño máximo: Sobre extraoficio de manila o equivalente con peso hasta 2 kilogramos. No movilizamos artículos de prohibido transporte. No se deben recibir bienes para su envío por las siguientes razones

### **Por su naturaleza:**

- Bienes explosivos o inflamables
- Bienes que por su naturaleza deban transportarse y/o conservarse bajo refrigeración, congelación o calefacción y su conservación sea máximo de 24 horas.
- Gases comprimidos o venenosos (gas, butano, gas metano)
- Corrosivos (ácidos, baterías húmedas, álcalis)
- Radioactivos (uranio, plutonio)
- Oxidantes como peróxidos.

### **Por su valor**

- Dinero en efectivo
- Títulos valores negociables
- Metales y piedras preciosas
- Objetos artísticos
- Mercancías con valor declarado superior a \$10.000.000

### **Por Prohibición Legal**

- Licores, cigarrillos y sustancias psicoactivas
- Toda clase de artículos al margen de la Ley.
- Mercancías introducidas al país ilegalmente

**Por condiciones de embalaje:**

Artículos y elementos frágiles que no estén convenientemente protegidos y empacados

**Por Peso o volumen:**

Con peso superior a 150 kilos, longitud superior a 1.5 metros y volumen superior a 1.5 metros cúbicos.

**Documentos Masivos**

Servicio especializado en la recolección, alistamiento, empaque y entrega de grandes volúmenes de envíos (de 100 en adelante), con peso inferior a 250 gramos amparados con orden de servicio como: Facturas, estados de cuenta, comunicados, piezas promocionales, estados de cuenta, etc. Los tiempos de entrega fluctúan de acuerdo a las cantidades que se manejen. Tiempo de entrega: Dependiendo de las Cantidades

**MERCANCIAS**

Esta unidad estratégica de Negocios se orienta a la búsqueda de soluciones para el manejo de mercancías desde el lugar que se inicia el proceso hasta el cliente final. Se presta el servicio de recolección, transporte, distribución y entrega puerta a puerta, cubriendo trayectos urbanos, regionales, nacionales e internacionales.

**Mercancía Premier**

Orientada a clientes naturales y empresas con ventas multinivel, por catálogo o por Internet con altas necesidades de distribución donde una guía ampara una unidad para solo un destinatario.

## **Mercancía Industrial**

Para ventas de un alto volumen de despachos, con ventas en almacenes de cadena, mayoristas, distribuidores, etc.; se brinda un proceso logístico con mínimos tiempos de entrega, mínima manipulación de la mercancía, medios de comunicación, sistemas de seguridad y un desarrollo tecnológico que permite suministrar información oportuna sobre cada uno de los envíos.

## **Contraentrega COD**

Ofrece alternativas de pago que permiten mayor penetración del mercado y versalidad del portafolio de trabajos. Este procedimiento aplicará a todas las negociaciones que se realicen bajo la modalidad de Pago Contra entrega a nivel nacional.

## **MICROMERCADEO**

Es un medio de comunicación interactivo e integral que soporta logísticamente sus estrategias de mercadeo, con la seguridad, rapidez y economía que da el poder manejar todo el proceso por un mismo proveedor. Esta unidad se ha convertido en el aliado estratégico de todas las empresas, que buscan alcanzar exitosamente sus objetivos, en las áreas de mercadeo directo y apoyo promocional.

## **Telemercadeo:**

Mediante el call center se implementarán y desarrollan estrategias de Telemercadeo de entrada y/o salida para recolección de opiniones y investigación, ventas telefónicas, promociones, bases de datos, etc.

## **Respuesta Pagada**

Es un medio de retorno de información sin costo para el usuario final, que permite cuantificar los resultados de sus esfuerzos publicitarios, promocionales, investigaciones, servicio al cliente, control de calidad, etc.

## **Logística Promocional**

Almacenamiento, control de inventarios, aislamiento y empaque de los artículos promocionales. Entrega de premios en puntos de canje o mediante entrega personalizada, instalación de material P.O.P y retorno de la información.

## **Comunicación Directa**

Entrega personalizada de: Plegables, Catálogos, Muestras servigramas, etc.

## **Otras Técnicas Promocionales:**

- Premios instantáneos en el interior de los productos
- Promociones auto liquidables utilizando la Red como puntos de canje.
- Respuesta pagada por medio de nuestra red para canalizar y recibir información de retorno (contraseñas, empaques, etiquetas, etc.
- Ordenes de pedido a través de los puntos de Servientrega / Efectivo.
- Aislamiento de correo directo, distribución, entrega certificada, recepción, respuesta pagada, captura de información y elaboración de fuentes.
- Palabras ganadoras en empaque
- Camino a la universidad, utilizando la red 140 para el recibo de formularios de inscripción.

## **HOY MISMO**

Entrega de envíos urgentes, hoy mismo y a domicilio. Los envíos deben ser recibidos en los puntos de Servientrega autorizados, antes de las 10h00 a.m. y serán entregados hasta las 6h30 p.m. de mismo día directamente en el domicilio de la ciudad del destino opera para los documentos y mercancías hasta 2 kilos.

Se reciben documentos de hasta 2 kilos, antes de las 11h00 a.m., y se entregan en la tarde del mismo día. Aplica solo en la ciudad de Quito y Guayaquil.

## **SERVIENTREGA INTERNACIONAL**

Recolección en origen transporte, manejo entrega en su destino final. Tiempos de tránsito entre 48-96 horas. Procesos eficientes en aduanas. Atención personalizada.

Beneficios

- Documento Express
- Exportaciones Expresas
- Carga Internacional
- Mudanzas

Se Garantiza entregas en tránsitos menores a 4 días en las principales ciudades del mundo

### **Liquidador de Envíos Internacionales**

El servicio de 24 horas es solo para enviar documentos a las capitales de los países señalados en el gráfico anterior.

## **GLOBAL BOX**

GLOBAL BOX, es su oficina en Miami, USA. El servicio se adquiere a través de afiliación a una membresía al casillero internacional de SERVIENTREGA. Actúa como sede en el exterior para las empresas o personas que lo adquieren para sus importaciones desde los EE UU y compras de productos por Internet con ventajas y valores agregados tales como:

- **Económico:** Por su naturaleza de consolidador de paquetería detallista, Global Box da al cliente la oportunidad de obtener tarifas de carga aplicados a paquetes.
- **Rapidez:** Global Box da al cliente la oportunidad de recibir sus paquetes en tiempos que oscilan entre dos y cuatro días.
- **Seguridad:** Al ser este un producto de SERVIENTREGA, da al cliente la garantía que esta transportando sus compras en manos expertas.
- **Cubrimiento:** Se entrega a todos los destinos del País donde llega Servientrega sin cobro adicional de fletes por transporte nacional. Confirmación telefónica o vía e-mail en casos de direcciones erradas y búsqueda de las mismas para su respectiva entrega. Manejo mediante cuenta corporativa de la facturación y los pagos, con relación detallada de cada despacho.

## **1700 SERVIENTREGA**

Envíos desde la comodidad de su domicilio u oficina, con solo llamar al 1700 SERVIENTREGA (1700-73-78-43), se recogen los envíos y entregarlos en el destino que el cliente desee.

## **B) Precio**

### **1. Los costos**

Los principales costos que genera Servientrega se concentran en gastos logísticos como son pagos de personal de Courier, transporte, y comunicaciones. Estos egresos comprenden alrededor de un 70% de los costos.

### **2. El margen**

El margen de rentabilidad neta final esta en el orden del 16% al 20% por servicio prestado. Los precios se fijan de acuerdo al peso del envío y el lugar de traslado.

### **3. La competencia.**

Los precios de Servientrega S.A. son promedio en relación a los competidores potenciales de Latacunga.

### **4. Las estrategias de Marketing**

La estrategia de marketing es la de Servicio Rápido y cobertura.

### **5. Los objetivos**

Incrementar las alianzas estratégicas con empresas líderes para lograr servicios de logística y merchandising a nivel nacional.

## **C) Plaza**

Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor. Cobertura en 120 lugares del Ecuador. En éste proceso intervienen el Cliente, el Punto de Venta, el Courier y el Destino. La Planificación de la Distribución de Servientrega S.A. lo hace el personal capacitado en logística y distribución,

mediante la distribución de rutas y courier de acuerdo al volumen de entregas por zonas geográficas. Esta planificación es diaria, y por lo general a las 17h00 inicia el ruteo por cada punto de venta, en la Regional de Latacunga el centro de acopio de las encomiendas esta en el punto de venta del Niágara.

#### **D) Promoción / Publicidad**

Servientrega S.A. utiliza frecuentemente publicidad a través de material P.O.P. como son: dípticos, Trípticos y volantes, en los que se de a conocer puntos de venta, y los productos y servicios que se ofrecen. Existe limitada publicidad en Televisión, sólo se realizan planes de comunicación por éste medio con aprobación de la Matriz en Colombia. El uso del Internet con la página web <http://www.servientrega.com.ec/> se llega al mercado ecuatoriano.

#### **1.2.5. Matriz de Evaluación Interna**

**Tabla N. VI.13**

**Matriz de Evaluación Interna**

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
Administrativo			X			
Financiero	X					
Operaciones	X					
Mercadotecnia						X

Elaborado por: Autora

Del análisis interno se determina que la empresa tiene fortalezas en su estructura administrativa pero carece de planificación estratégica regional, en el área financiera es muy rentable y liquida, en el área de operaciones es totalmente fuerte porque lleva un proceso aplicado internacionalmente que le permite tener una ventaja competitiva frente a sus competidores, pero en el área de marketing es débil porque no cuenta con estrategias claras para captar más mercado en las regionales.

### **1.3. Resultados FODA**

#### **1.3.1. Fortalezas**

- Adecuada estructura financiera nacional y regional.
- Disponibilidad de presupuesto para realizar nuevas inversiones.
- Fortaleza financiera internacional.
- Personal capacitado y calificado
- Existencia y aplicación de manual de funciones.
- Evaluaciones periódicas del personal.
- No existen rotaciones de personal.
- Optima estructura de operaciones.
- Cobertura nacional y mundial.
- Diversidad de productos y servicios.
- Valores agregados definidos.
- Canales de distribución planificados.
- Tecnología de datos efectiva.

#### **1.3.2. Debilidades**

- Limitada capacitación al recurso humano.
- No existe una unidad contable financiera en la Regional.
- No se lleva control de cumplimiento del Plan Estratégico Nacional.
- Pocos controles de calidad de servicio al cliente.
- No existe promoción y publicidad de los puntos de venta en Latacunga.
- No existe Plan Estratégico de Marketing Regional.

#### **1.3.3. Oportunidades**

- Incremento de empresas en la zona geográfica de Latacunga.

- Amplia zona de familiares de migrantes.
- Credibilidad en Servientrega S.A.
- Ubicación Estratégica de los puntos de venta en Latacunga.
- Cobertura nacional e internacional.
- Competencia limitada.
- Carreteras en buen estado.
- Disponibilidad de medios de transporte y comunicación.
- Desarrollo tecnológico.

#### **1.3.4. Amenazas**

- Competencia informal (empresas de transporte y personas particulares).
- Inestabilidad económica de las familias y de las empresas.
- Riesgo político frecuente.
- Incremento de la delincuencia.
- Barreras arancelarias.
- Aumento de la inflación.
- Mantenimiento de vehículos alto.

## **CAPÍTULO II: PROPUESTA ESTRATÉGICA REGIONAL LATACUNGA**

### **2.1. VISIÓN 2015**

#### **2.1.1. Visión Corporativa**

Queremos que Servientrega S.A. sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

### **2.1.2. Formulación de la Visión Regional**

Ser Líder en servicios de logística y comunicación en el mercado regional, brindando seguridad, oportunidad y cobertura.

## **2.2. MISIÓN**

### **2.2.1. Misión Corporativa**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

### **2.2.2. Formulación de la Misión Regional**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, incrementando el posicionamiento y participación de la empresa en el mercado regional.

## **2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Se formulan los siguientes objetivos para Servientrega Regional Latacunga:

### **2.3.1. Objetivos de Administración**

- Mantener el nivel motivacional y de integración del personal.

### **2.3.2. Objetivos Financieros**

- Mantener la liquidez y rentabilidad de la Regional.

### **2.3.3. Objetivos Operacionales**

- Ampliar la cobertura logística de la empresa.

### **2.3.4. Objetivos de Marketing**

- Lograr un crecimiento del nivel de posicionamiento que tiene Servientrega S.A. en la población económicamente activa de la ciudad de Latacunga al 60%, hasta mayo del año 2015.
- Incrementar la participación de mercado en el sector corporativo de al 60%, hasta mayo del 2015.
- Incrementar el posicionamiento de las agencias de Servientrega S.A. en Latacunga al 50% de clientes corporativos hasta diciembre del 2015.
- Mantener los niveles de fidelidad del total de clientes actuales y nuevos que tenga la empresa anualmente en el 90%.
- Superar los niveles de evaluación de calidad en cada punto de venta en Latacunga en un incremento anual del 10% de la base actual.

## **2.4. PRINCIPIOS**

El principio estratégico de Servientrega S.A. esta definido a través de una política expresa de calidad: “Lograr la satisfacción permanente de las necesidades expectativas de los clientes con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento. Para tal fin se aseguran estándares de calidad en los procesos de logística y comunicación, con un talento humano, comprometido e idóneo”.

## **2.5. VALORES**

- **Tiempos de Entrega:** En Servientrega hemos diseñado los tiempos de entrega acorde a las necesidades de nuestros clientes.

- **Cobertura:** Llegamos a más de 120 ciudades y poblaciones del país.
- **Tecnología:** Desarrollamos y adquirimos tecnología avanzada, buscando ofrecer los más altos niveles de satisfacción.
- **Seguridad:** Con rastreo y custodio por ruta bodegas de acopio a nivel y pólizas de seguros con las más importantes compañías aseguradoras del país.
- **Formación:** Contamos con el exclusivo CDL, Centro de Desarrollo y Formación de Logística, para nuestros clientes internos y externos.

## 2.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para establecer las estrategias que se aplicarán en la Regional Latacunga se plantean varias matrices de análisis, con el fin de establecer luego la priorización y formular los planes de acción.

### 2.6.1. Matriz General Electric

En realidad, un negocio puede estar creciendo a una tasa muy alta, pero eso no significa que necesariamente las cosas vayan por el mejor camino ni que para la empresa particular éste sea indicador de la conveniencia de participar en el negocio; puede haber razones de sinergia, preferencias personales o valores organizacionales que no hagan atractivo a un negocio de alto crecimiento. Por otra parte, clasificar como alto o bajo el posible atractivo del negocio es un tanto rígido, y entonces se plantea la conveniencia de introducir en la matriz un valor medio. En la segunda variable de la matriz, usar el porcentaje de mercado como indicador de la posición competitiva de la empresa es frecuentemente adecuado; pero más vale en ese caso plantear directamente la fortaleza de la empresa o del producto que se está analizando. Tenemos así una matriz de nueve casillas donde se pueden clarificar la situación particular de la empresa. Los consejos estratégicos para una empresa o producto localizados en cada una de las nueve casillas dentro de situaciones promedio, son los siguientes:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Manual de Planeación Estratégica, Enrique Ogliastri, Copia

**Tabla N. VI.14**

**Matriz General Electric para Servientrega Regional Latacunga**

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR

<b>Alto</b>	1 Expansión	2 Innovar en el producto	3 Reestructurar
<b>Medio</b>	4 SERVIENTREG A LATACUNGA	5 Diversificar	6 Liquidar
<b>Bajo</b>	7 Diversificar	8 Liquidar	9 Liquidar
	<b>Fuerte</b>	<b>Promedio</b>	<b>Débil</b>

FORTALEZA DE LA EMPRESA

Elaborado por: Autora

Servientrega Regional Latacunga, tiene en el atractivo del sector un nivel Medio, mientras que la fortaleza de la empresa estaría ocupando una situación Alta, de allí se desprende que la empresa se encuentre ubicada en la casilla No.4 de la Matriz de General Electric, por lo tanto, la estrategia a seguirse debería ser: innovar en el mercado y que lo puede hacer con un plan de comunicación más efectivo para dar a conocer al mercado sus fortalezas.

**2.6.2. Matriz Boston Consulting Group**

Esta matriz se construye en base a dos conceptos: la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado de la empresa en relación con el líder del mercado. El crecimiento de los productos por lo general se separa en áreas de crecimiento alto o bajo

mediante una línea de crecimiento del 10% que es arbitraria. De manera similar, es común que la participación relativa de mercado se divida en una participación relativa de mercado de 1.0 con respecto a la cual una participación alta significa liderato en el mercado. La interpretación de la matriz se basa en las siguientes observaciones:

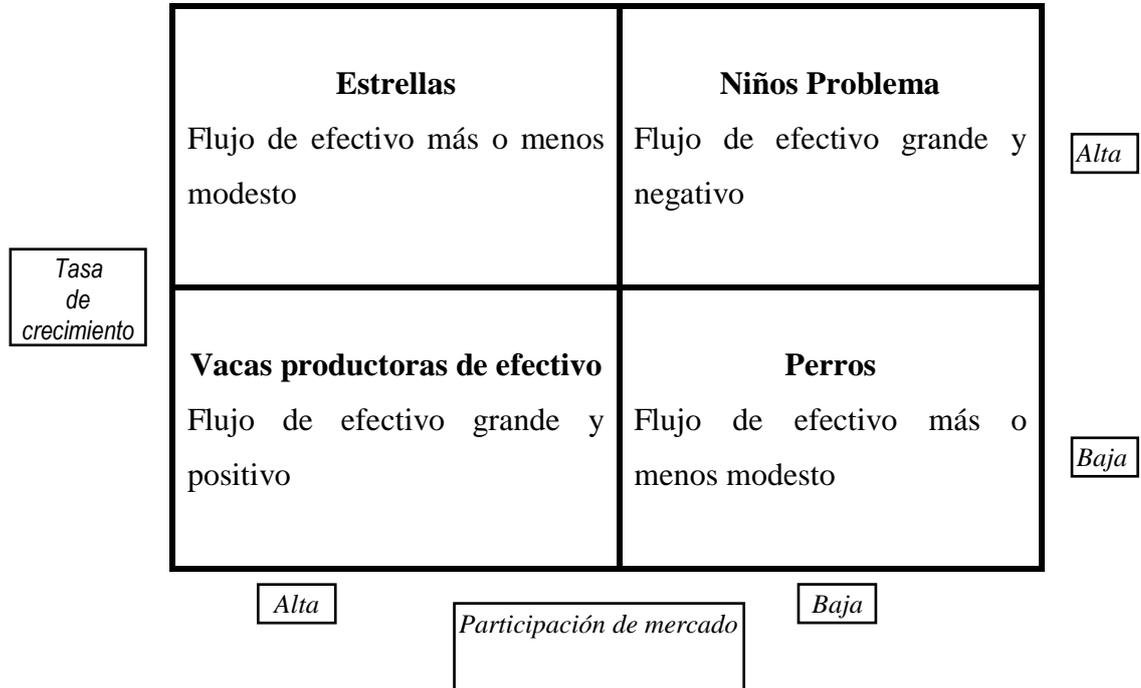
- Los márgenes y el efectivo que se generan aumentan con la participación relativa de mercado.
- El crecimiento de las ventas requiere de insumos de efectivo para financiar la capacidad adicional y el capital de trabajo. Por ello, si se mantiene la participación de mercado, aumentan los requerimientos de entradas de efectivo con los aumentos en la tasa de crecimiento de mercado.
- Además de los insumos de efectivo que se mencionaron antes para mantener el crecimiento de mercado, un aumento en la participación de mercado, por lo general, requiere de insumos de efectivo para apoyar mayores gastos de publicidad, precios menores y otras tácticas orientadas a ganar participación. Por otra parte, una disminución en la participación puede dejar efectivo disponible.
- El crecimiento en cada mercado se reducirá al final conforme el producto se aproxime a su madurez. Sin perder posición de mercado, el efectivo que se genera al reducirse el crecimiento puede reinvertirse en otros productos que siguen creciendo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Planeación Estratégica de Mercado, D.F. Abell/ J.S. Hammond. Copia

**Tabla N. VI.15**

**Matriz BCG**



Fuente: Abell/J.S. Hammond

Elaborado por: Autora

Para Servientrega Regional Latacunga, los niveles de participación del mercado, según los resultados del estudio de mercado es el líder del mercado local; mientras que la tasa de crecimiento es mediana por la competencia formal e informal del sector, por lo tanto, la empresa se ubica dentro del Matriz BCG en el cuadro de Vacas Productoras de Efectivo, es así que el crecimiento del negocio se encuentra estancado pero la empresa disfruta de una posición importante dentro del sector. El obvio consejo es ordeñar para mantener la participación del mercado y obtener recursos de liquidez, y esto se lo puede hacer con una estrategia PUSH de ale de clientes a través de la publicidad y promoción de las nuevas agencias en Latacunga.

### 2.6.3. Matriz del ciclo de vida

Cada variante de la matriz direccional inicial añade algunos cuadrantes o modifica un eje. Sin embargo, todas las matrices direccionales tienen la misma función la de hacer resaltar las estrategias sectoriales deseables a priori según la configuración de parámetros estratégicos: capacidades de la empresa, oportunidades del entorno, posición competitiva, ciclo de vida, etc. <sup>16</sup>

**Tabla N. VI.16**

**Matriz Ciclo de Vida**

FASES DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR.

POSICION COMPETITIVA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Dominante		SERVIENTREG A LATACUNGA	Mantener el liderazgo	
Buena	Expansión	Expansión	Statu quo	Maximización de rentabilidad a corto plazo
Media	Reposicionamiento	Reposicionamiento	Reposicionamiento o repliegue progresivo	Liquidación
Débil	Reposición o abandono	Reposición o abandono	Liquidación	Liquidación inmediata

Fuente: Jean Paul Sallenave

Elaborado por: Autora

De acuerdo al análisis de mercado Servientrega Regional Latacunga se encuentra ubicada en una posición Competitiva Dominante, y en un amplio crecimiento, por lo que deberá Mantenerse en el Mercado.

<sup>16</sup> Gerencia y Planeación Estratégica. Jean - Paul Sallenave. Resumen

#### **2.6.4. Estrategias de Ventaja Competitiva**

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro Competitive Strategy que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Esas tres estrategias genéricas fueron:

##### **El liderazgo en costos totales bajos**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

En Servientrega el liderazgo en precios no lo tiene ninguna empresa del Sector porque todas trabajan bajo los mismos niveles promedio, quizá dentro de la cadena de distribución de las encomiendas se tiene que la empresa tiene una rentabilidad neta promedio de 14.5%, lo que implica que sus egresos oscilan en los rangos del 85.5% para operar el negocio.

## **La diferenciación**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

Servientrega utiliza la Diferenciación en varios tipos de servicios como el HOY MISMO, que se dirige a clientes más exigentes, además la credibilidad y seriedad en la entrega hace que el mercado (clientes, competencia y proveedores) la identifiquen como eso “una empresa seria”.

## **El Enfoque**

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Servientrega Regional Latacunga tiene varios focos de clientes: empresas, personas naturales, migrantes, clientes VIP, empresas que buscan operaciones logística para posicionar productos, servicios y promociones como: Movistar, Pony Malta, Palmolive, entre otras.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

Aplicando estos conceptos se puede establecer que la Ventaja Competitiva de Servientrega en la Regional Latacunga se basa en cuatro fortalezas claves del éxito:

- Liderazgo en Precios.
- Rapidez en la Entrega.
- Seguridad.
- Cobertura.

“Incrementar las alianzas estratégicas con empresas líderes para lograr servicios de logística y merchandising a nivel nacional”.

Esta estrategia busca claramente enfocarse al incremento de los niveles de: Ventas, Participación de Mercado y Posicionamiento.

**Tabla N. VI.17**  
**Estrategias Para la Regional Latacunga**

No.	Área	Estrategias
1	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en técnicas de ventas y administración.</li> <li>• Diseñar un Plan de Incentivos económicos para el personal.</li> <li>• Desarrollar planes de Alianzas estratégicas con empresas nacionales (clientes).</li> </ul>
2	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar mensualmente la gestión financiera a través de indicadores para la Regional.</li> </ul>
3	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir indicadores de gestión para medir la calidad de servicio.</li> <li>• Adquisición Unidades de Repartos.</li> <li>• Desarrollar e implementar un sistema de comunicación a clientes potenciales y actuales.</li> </ul>
4	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo Directo (Fuerza de Ventas).</li> <li>• Utilizar diferentes medios de comunicación para dar a conocer los beneficios de los servicios que ofrece la empresa.</li> <li>• Medir los niveles de satisfacción del cliente.</li> <li>• Redistribuir los horarios de atención en las Agencias de Latacunga.</li> </ul>

Elaborado por: Autora

Desde el punto de vista del Balance Score Card las estrategias se las puede formular desde las cuatro PERSPECTIVAS:

**Tabla N. VI.18**  
**Estrategias Para la Regional Latacunga**

No.	Perspectiva	Estrategias
1	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en técnicas de ventas y administración.</li> <li>• Diseñar un Plan de Incentivos económicos para el personal.</li> <li>• Desarrollar planes de Alianzas estratégicas con empresas nacionales (clientes).</li> </ul>
2	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar mensualmente la gestión financiera a través de indicadores para la Regional.</li> </ul>
3	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir indicadores de gestión para medir la calidad de servicio.</li> <li>• Adquisición Unidades de Repartos.</li> <li>• Desarrollar e implementar un sistema de comunicación a clientes potenciales y actuales.</li> </ul>
4	Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo Directo (Fuerza de Ventas).</li> <li>• Utilizar diferentes medios de comunicación para dar a conocer los beneficios de los servicios que ofrece la empresa.</li> <li>• Medir los niveles de satisfacción del cliente.</li> <li>• Redistribuir los horarios de atención en las Agencias de Latacunga.</li> </ul>

Elaborado por: Autora

De acuerdo a las estrategias planteadas se formula en el siguiente capítulo los planes de acción para su ejecución.

## **CAPÍTULO III: PLANES OPERATIVOS**

### **3.1. PLAN OPERATIVO ADMINISTRACIÓN**

#### **Misión Empresarial**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

#### **Misión Regional**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, incrementando el posicionamiento y participación de la empresa en el mercado regional.

#### **Misión Administración**

Satisfacer las necesidades de la empresa y del recurso humano con el manejo efectivo de los recursos, manteniendo un adecuado clima laboral.

#### **Objetivos Estratégicos**

- Mantener el nivel motivacional y de integración del personal.

#### **Acciones, Responsables y Presupuestos**

**Estrategia 1: Capacitar al personal en técnicas de ventas y administración**

**Tabla N. VI.19**  
**Acciones Estrategia 1**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Identificar Capacitadores	Gerente Regional Gerente Nacional Recursos Humanos	4	4.000,00
<b>2</b>	Contratar Capacitador	Gerente Nacional Recursos Humanos		
<b>3</b>	Contratar Lugar para Capacitación	Gerente Regional		
<b>4</b>	Contratar Refrigerios	Gerente Regional		
<b>5</b>	Ejecutar capacitación	Gerente Regional Administradores Oficinas Capacitadores		
<b>6</b>	Evaluar Capacitación	Capacitadores		
<b>7</b>	Cancelar haberes	Gerente Regional Gerente Nacional Recursos Humanos		

Elaborado por: Autora

**Estrategia 2: Diseñar un Plan de Incentivos económicos para el personal.**

**Tabla N. VI.20**  
**Acciones Estrategia 2**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Diseñar Encuesta de identificación de Incentivos	Gerente Regional Gerente Nacional Recursos Humanos	1	15.000,00
<b>2</b>	Aplicar Encuesta	Gerente Regional		
<b>3</b>	Tabular resultados de Encuestas	Recursos Humanos Nacional		
<b>4</b>	Interpretar resultados	Recursos Humanos Nacional		
<b>5</b>	Desarrollar propuesta económica.	Gerente Recursos Humanos Nacional Gerente Financiero Nacional		
<b>6</b>	Evaluar costo beneficio de la propuesta.	Gerente Financiero Nacional		
<b>7</b>	Aprobar en Comité Nacional Quito	Miembros Comité.		

<b>8</b>	Aplicar Propuesta Aprobada.	Gerente Regional Gerente Nacional Recursos Humanos		
<b>9</b>	Evaluar aplicación del plan.	Gerente Regional Gerente Nacional Recursos Humanos		
<b>10</b>	Desarrollar mejoras al plan de incentivos.	Gerente Regional Gerente Nacional Recursos Humanos		

Elaborado por: Autora

**Estrategia 3: Desarrollar planes de Alianzas estratégicas con empresas nacionales (clientes).**

**Tabla N. VI.20**  
**Acciones Estrategia 3**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Desarrollar estudio de mercado en la zona Regional de Latacunga.	Gerente Nacional Marketing.	1	12.000,00
<b>2</b>	Identificar clientes potenciales.	Gerente Nacional Marketing.		
<b>3</b>	Desarrollar plan de promociones para clientes nuevos corporativos.	Gerente Nacional Marketing. Gerente Financiero		
<b>4</b>	Negociar con Clientes potenciales.	Gerente Regional. Gerente Nacional Marketing.		
<b>5</b>	Realizar mejoras ganar – ganar.	Gerente Nacional Marketing.		

<b>6</b>	Legalizar convenios.	Asesoría Legal Nacional		
<b>7</b>	Ejecutar convenios.	Gerente Regional Gerente Nacional Marketing		
<b>8</b>	Evaluar convenios	Gerente Regional Gerente Nacional Marketing		

Elaborado por: Autora

## **3.2. PLAN OPERATIVO FINANZAS**

### **Misión Empresarial**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

### **Misión Regional**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, incrementando el posicionamiento y participación de la empresa en el mercado regional.

### **Misión Finanzas**

Maximizar la rentabilidad y la liquidez de la empresa, disminuir el riesgo en la aplicación de decisiones en el manejo de recursos financieras.

### **Objetivos Estratégicos**

- Mantener la liquidez y rentabilidad de la Regional.

### **Acciones, Responsables y Presupuestos**

**Estrategia 4: Analizar mensualmente la gestión financiera a través de indicadores para la Regional.**

**Tabla N. VI.21**  
**Acciones Estrategia 4**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Adquirir Software para finanzas en la regional.	Gerente Nacional Financiero.	1	25.000,00
<b>2</b>	Implementar software.	Gerente Nacional Financiero.		
<b>3</b>	Remitir informes mensuales de la situación financiera de la Regional.	Gerente Nacional Financiero.		
<b>4</b>	Evaluar situación de la Regional.	Gerente Regional. Gerente Nacional Financiero. Comité Nacional.		
<b>5</b>	Establecer acciones de mejora.	Gerente Regional. Gerente Nacional Financiero. Comité Nacional.		

Elaborado por: Autora

### **3.3. PLAN OPERATIVO OPERACIONES**

#### **Misión Empresarial**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

#### **Misión Regional**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, incrementando el posicionamiento y participación de la empresa en el mercado regional.

#### **Misión Operaciones**

Optimizar las operaciones logísticas y procesos para entregar las encomiendas a un tiempo inmediato.

#### **Objetivos Estratégicos**

- Definir indicadores de gestión para medir la calidad de servicio.

#### **Acciones, Responsables y Presupuestos**

**Estrategia 5: Definir indicadores de gestión para medir la calidad de servicio.**

**Tabla N. VI.22**  
**Acciones Estrategia 5**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Levantamiento de Procesos	Gerente Nacional Operaciones.	1	5.000,00
<b>2</b>	Análisis de Procesos	Gerente Nacional Operaciones. Gerente Financiero. Gerente Regional		
<b>3</b>	Mejoramiento de Procesos	Gerente Nacional Operaciones. Gerente Financiero.		
<b>4</b>	Diseño de Indicadores	Comité Nacional.		
<b>5</b>	Aplicación Indicadores	Gerente Regional.		
<b>6</b>	Evaluación Indicadores	Gerente Nacional		

		Operaciones. Gerente Financiero. Gerente Regional		
7	Diseño de Acciones de Mejora.	Comité Nacional.		

Elaborado por: Autora

**Estrategia 6: Adquisición Unidades de Repartos.**

**Tabla N. VI.23**  
**Acciones Estrategia 6**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Cotizar un vehículo y tres motos.	Gerente Nacional Operaciones.	1	38.000,00
<b>2</b>	Solicitar Autorización.	Comité Nacional.		
<b>3</b>	Adquirir vehículos y motos.	Gerente Nacional Operaciones. Gerente Financiero.		
<b>4</b>	Utilizar en la Regional.	Gerente Regional.		
<b>5</b>	Evaluar el impacto financiero.	Gerente Nacional Operaciones. Gerente Financiero.		
<b>6</b>	Diseño de Acciones de Mejora.	Comité Nacional.		

Elaborado por: Autora

**Estrategia 7: Desarrollar e implementar un sistema de comunicación a clientes potenciales y actuales.**

**Tabla N. VI.24**  
**Acciones Estrategia 7**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Adquirir software para la web.	Gerente Nacional Operaciones. Gerente Financiero.	1	8.000,00
<b>2</b>	Instalar software.	Gerente Nacional Operaciones.		
<b>3</b>	Capacitar el personal.	Gerente Nacional Operaciones.		
<b>4</b>	Dar a conocer a los clientes el uso del software.	Gerente Regional.		
<b>5</b>	Poner en ejecución.	Gerente Nacional Operaciones. Gerente Regional.		

6	Evaluar niveles de mejora en calidad de atención y en impacto financiero	Comité Nacional.		
7	Diseñar mejoras y aplicarlas.	Gerente Nacional Operaciones.		

Elaborado por: Autora

### **3.4. PLAN OPERATIVO MARKETING**

#### **Misión Empresarial**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

#### **Misión Regional**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, incrementando el posicionamiento y participación de la empresa en el mercado regional.

#### **Misión Marketing**

Diseñar y aplicar estrategias de mercadotecnia que generen impacto financiero para la empresa y alta satisfacción en los clientes.

#### **Objetivos Estratégicos**

- Definir indicadores de gestión para medir la calidad de servicio.

#### **Acciones, Responsables y Presupuestos**

**Estrategia 8:** Lograr un crecimiento del nivel de posicionamiento que tiene Servientrega S.A. en la población económicamente activa de la ciudad de Latacunga al 60%, hasta mayo del año 2015. Incrementar el posicionamiento de las agencias de Servientrega S.A. en Latacunga al 50% de clientes corporativos hasta diciembre del 2015.

**Tabla N. VI.29**  
**Acciones Estrategia 8**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Diseñar un Plan de Publicidad de Productos y Servicios de Servientrega a nivel Regional.	Gerente Nacional Marketing. Gerente Financiero.	1	24.000,00
<b>2</b>	Aplicar Plan	Gerente Regional. Gerente Financiero.		
<b>3</b>	Evaluar Plan.	Gerente Nacional Marketing. Gerente Financiero.		
<b>7</b>	Diseñar mejoras y aplicarlas.	Comité Nacional.		
<b>8</b>	Re estructurar horarios en las Agencias	Gerente Regional		

Elaborado por: Autora

**Estrategia 9:** Incrementar la participación de mercado en el sector corporativo de al 60%, hasta mayo del 2015. Mantener los niveles de fidelidad del total de clientes actuales y nuevos que tenga la empresa anualmente en el 90%. Superar los niveles de evaluación de calidad en cada punto de venta en Latacunga en un incremento anual del 10% de la base actual.

**Tabla N. VI.30**  
**Acciones Estrategia 9**

No.	Acción	Responsable	No Veces al año	Presupuesto Anual Dólares
<b>1</b>	Diseñar un Plan de Promociones.	Gerente Nacional Marketing. Gerente Financiero.	1	12.000,00
<b>2</b>	Contratar Fuerza de Ventas para captar más clientes.	Gerente Regional. Gerente Recursos Humanos. Gerente Financiero.		
<b>3</b>	Evaluar Plan Promocional. Evaluar Fuerza de Ventas.	Comité Nacional.		
<b>7</b>	Diseñar mejoras y aplicarlas.	Comité Nacional.		

Elaborado por: Autora

### 3.5. PRESUPUESTO OPERATIVO

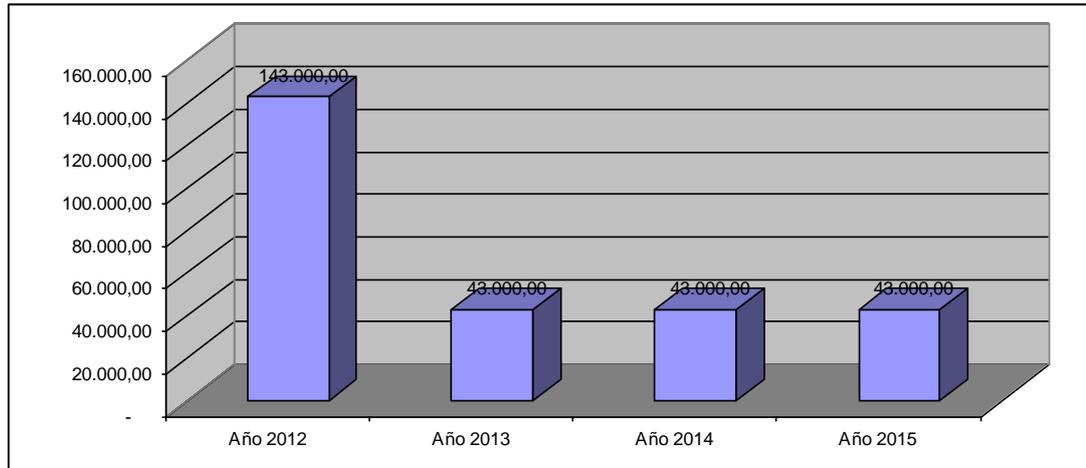
De los planes operativos de acción planteados anteriormente se tiene que la empresa deberá incurrir en el siguiente presupuesto hasta el año 2015.

**Tabla N. VI.31**  
**Presupuesto Anual 2015**

No.	Perspectiva	Estrategia	Año 2012 Dólares	Año 2013 Dólares	Año 2014 Dólares	Año 2015 Dólares
<b>1</b>	Personal	1	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
		2	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
		3	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
<b>2</b>	Finanzas	4	25.000,00			
<b>3</b>	Operaciones	5	5.000,00			
		6	38.000,00			
		7	8.000,00			
<b>7</b>	Cliente	8	24.000,00			
		9	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Total Presupuesto			143.000,00	43.000,00	43.000,00	43.000,00

Elaborado por: Autora

**Gráfico N. VI.4**  
**Presupuesto Anual 2015**



Elaborado por: Autora

## **CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **4.1. Estados de Resultados Esperado**

La finalidad del estado de Pérdidas y Ganancias, se obtiene restando a los ingresos todos los costos en que se incurra, a continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias para la Regional Latacunga, considerando tres escenarios estimados:

**Tabla N. VI.32**

**Escenarios**

Factor	Optimista	Conservador	Pesimista
Variación de las Ventas del 2010	+25.80%	+15.80% (a)	+ 5.80%
Relación Gastos con respecto a las ventas	+58.31% (b)	+58.31% (b)	+58.31% (b)

Elaborado por: Autora

(a) Porcentaje tomado del crecimiento del año 2010.

(b) Porcentaje tomado de la composición vertical de gastos del 2010.

Por lo tanto, se presentan los siguientes Estados de Resultados:

#### 4.1.1. Optimista

**Tabla N. VI.33**  
**Estado de Resultados Optimista**

OPTIMISTA	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
VENTAS	524.305,73	524.305,73	524.305,73	524.305,73
GASTOS OPERACIÓN	305.722,67	305.722,67	305.722,67	305.722,67
Gastos Plan Estratégico	143.000,00	43.000,00	43.000,00	43.000,00
UTILIDAD	75.583,06	175.583,06	175.583,06	175.583,06
RENTABILIDAD	14,42%	33,49%	33,49%	33,49%

Elaborado por: Autora

#### 4.1.2. Conservador

**Tabla N. VI.34**  
**Estado de Resultados Conservador**

CONSERVADOR	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
VENTAS	482.628,01	482.628,01	482.628,01	482.628,01
GASTOS OPERACIÓN	281.420,39	281.420,39	281.420,39	281.420,39
Gastos Plan Estratégico	143.000,00	43.000,00	43.000,00	43.000,00
UTILIDAD	58.207,62	158.207,62	158.207,62	158.207,62
RENTABILIDAD	12,06%	32,78%	32,78%	32,78%

Elaborado por: Autora

#### 4.1.3. Pesimista

**Tabla N. VI.35**  
**Estado de Resultados Pesimista**

PESISMISTA	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
VENTAS	440.950,29	440.950,29	440.950,29	440.950,29
GASTOS OPERACIÓN	257.118,11	257.118,11	257.118,11	257.118,11
Gastos Plan Estratégico	143.000,00	43.000,00	43.000,00	43.000,00
UTILIDAD	40.832,18	140.832,18	140.832,18	140.832,18
RENTABILIDAD	9,26%	31,94%	31,94%	31,94%

Elaborado por: Autora

En los tres casos se observa que la empresa sigue manteniendo rentabilidad, pero las condiciones buscadas en las perspectivas estratégicas mejoran su estructura y posicionamiento de mercado, así como también la satisfacción interna y externa de los clientes.

#### 4.2. Flujo de Efectivo

En la inversión que realizará la empresa se tienen la compra de activos intangibles como el software y la compra de vehículos que ascienden a 100.000 dólares en el primer año, por lo que este valor representa la inversión. Los 43.000 dólares restantes son desembolsos en gastos anuales hasta el 2015, de la misma forma el porcentaje de ventas al contado representa un 70% y a crédito el 30% restante, así se tienen los siguientes flujos de efectivo.

**Tabla N. VI.36**  
**Flujo Efectivo Optimista**

FLUJO DE EFECTIVO	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
VENTAS					
CONTADO		367.014,01	367.014,01	367.014,01	367.014,01
CREDITO		125.033,16	157.291,72	157.291,72	157.291,72
TOTAL INGRESOS		492.047,17	524.305,73	524.305,73	524.305,73
SALIDAS					
GASTOS		305.722,67	305.722,67	305.722,67	305.722,67
GASTOS PLAN		43.000,00	43.000,00	43.000,00	43.000,00
IMPUESTO RTA		43.443,65	18.895,76	43.895,76	43.895,76
PARTI. TRABAJA		26.066,19	11.337,46	26.337,46	26.337,46
TOTAL SALIDAS		418.232,52	378.955,89	418.955,89	418.955,89
FLUJO EFECTIVO		73.814,66	145.349,84	105.349,84	105.349,84
INVERSIÓN	100000	73.814,66	145.349,84	105.349,84	105.349,84

Elaborado por: Autora

**Tabla N. VI.37**  
**Flujo Efectivo Conservador**

FLUJO DE EFECTIVO	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
VENTAS					
CONTADO		337.839,61	337.839,61	337.839,61	337.839,61
CREDITO		125.033,16	144.788,40	144.788,40	144.788,40
TOTAL INGRESOS		462.872,77	482.628,01	482.628,01	482.628,01
SALIDAS					
GASTOS		281.420,39	281.420,39	281.420,39	281.420,39
GASTOS PLAN		43.000,00	43.000,00	43.000,00	43.000,00
IMPUESTO RTA		43.443,65	14.551,90	39.551,90	39.551,90
PARTI. TRABAJ		26.066,19	8.731,14	23.731,14	23.731,14
TOTAL SALIDAS		393.930,24	347.703,44	387.703,44	387.703,44
FLUJO EFECTIVO		68.942,53	134.924,57	94.924,57	94.924,57
INVERSIÓN	- 100000	68.942,53	134.924,57	94.924,57	94.924,57

Elaborado por: Autora

**Tabla N. VI.38**  
**Flujo Efectivo Pesimista**

	Año				
FLUJO DE EFECTIVO	2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
VENTAS					
CONTADO		308.665,20	308.665,20	308.665,20	308.665,20
CREDITO		125.033,16	132.285,09	132.285,09	132.285,09
TOTAL INGRESOS		433.698,36	440.950,29	440.950,29	440.950,29
SALIDAS					
GASTOS		257.118,11	257.118,11	257.118,11	257.118,11
GASTOS PLAN		43.000,00	43.000,00	43.000,00	43.000,00
IMPUESTO RTA		43.443,65	10.208,04	35.208,04	35.208,04
PARTI. TRABAJAD		26.066,19	6.124,83	21.124,83	21.124,83
TOTAL SALIDAS		369.627,96	316.450,98	356.450,98	356.450,98
FLUJO EFECTIVO		64.070,41	124.499,31	84.499,31	84.499,31
INVERSIÓN	- 100000	64.070,41	124.499,31	84.499,31	84.499,31

Elaborado por: Autora

### 4.3 Evaluación Financiera

A través de la Evaluación Financiera y una vez determinado el Flujo de Efectivo se procede a demostrar si la inversión es económicamente rentable o no, para esto se debe considerar que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, esto significa que los métodos de análisis deben tomar en cuenta dicho aspecto; éstos métodos son el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

#### 4.3.1 Cálculo de la Tasa de Descuento

Para efectuar el cálculo del Valor Presente Neto se utiliza el costo del capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), si ésta tasa es muy alta el VAN se vuelve

negativo y si es baja el VAN es positivo. La Tasa de descuento para el Proyecto tiene dos componentes:

a) Costo del Capital

b) Nivel de Riesgo

**TMAR** = Costo del Capital + Tasa de Riesgo

El Costo de Capital ha sido fijado en el 4% en función de las alternativas de inversión establecidas en el sistema financiero o mercado de capitales. La Tasa de Riesgo está relacionada con el Riesgo País (EMBI Ecuador), el riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan, hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. El valor EMBI del Ecuador aproximado es del 1000 puntos, es decir el 10%.

**TMAR** = 4%+10% = 14%

#### **4.3.2. Valor Presente Neto**

El Valor Presente Neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de flujos descontados a la inversión inicial.<sup>17</sup>

Para obtener el Valor Presente Neto se traslada los flujos de fondos al presente a través de la tasa de descuento. Para aceptar un proyecto el Valor Presente Neto tiene que ser mayor que cero.

---

<sup>17</sup> BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Editorial Ultra S.A., México septiembre del 2000, Pág. 213

$$VAN = -I + \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n}$$

**Donde:**

**r:** Tasa de Descuento

**n:** Tiempo en Años

**FNC:** Flujo Neto de Caja

**I:** Inversión Inicial

**VAN OPTIMISTA** = \$ 184.276,65 Proyecto Viable

**VAN CONSERVADOR** = \$ 161.903,80 Proyecto Viable

**VAN PESIMISTA** = \$ 139.530,95 Proyecto Viable

### 3.3.1.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento por la cual el valor presente neto es igual a cero; es decir es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Para determinar la TIR se utiliza el método de interpolación que consiste en obtener un VAN positivo y otro Negativo y luego por interpolación se calcula la tasa que convierte al VAN en cero.

$$TIR = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I = 0$$

**Donde:**

**FNC** = Flujo Neto de Caja

**r** = Tasa Interna de Retorno

**I** = Inversión

$$TIR = TIRE_A + (TIRE_P - TIRE_A) \frac{VP_A}{VP_A - VP_P}$$

**Donde:**

$TIRE_A$  = Tasa Interna de Retorno Estimada Anterior

$TIRE_P$  = Tasa Interna de Retorno Posterior

$VP_A$  = Valor Presente Neto Anterior

$VP_P$  = Valor Presente Neto Posterior

Para determinar el TIR se utilizará el escenario Pesimista, porque si es viable en estas condiciones, será mejor aún en condiciones pesimistas y conservadoras.

**Tabla N. VI 39**

**Tasa Interna de Retorno (PESIMISTA)**

<b>TIR</b>	<b>VAN</b>
76,00%	\$ 512,34
<b>76,81%</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>77,00%</b>	<b>\$ -121,68</b>

**Elaborado por:** Autor

**TIR PESIMISTA = 76,81% > TMAR= 14%: Proyecto Viable.**

Con los valores analizados de VAN y TIR se determina que el Plan estratégico para la Regional es viable y se lo puede implementar sin riesgo financiero.

**CONCLUSIONES**

- El Estudio de Mercado muestra la existencia de una posición de liderazgo de Servientrega Regional Latacunga en el sector de referencia, y que tiene una alta calidad de servicio.
- El análisis FODA refleja que la empresa requiere una planificación formal estratégica alineada a la planeación nacional.
- Para la ejecución del presente plan estratégico determina la formulación de estrategias y acciones de mejoramiento administrativo, financiero, de operaciones y de servicio al cliente, con lo que se avizora una gestión de largo plazo para generar ventajas competitivas permanentes sobre la competencia.
- La Evaluación Financiera del plan estratégico presenta excelentes resultados sobre su rentabilidad, lo que justifica su puesta en marcha, el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno (30,38%) es superior a la tasa de rendimiento mínima aceptable (14); lo que hace que el proyecto sea altamente atractivo.

## **RECOMENDACIONES**

- Brindar los servicios de courier manteniendo los aspectos de calidad y enfocados a la máxima confortabilidad de los clientes, en busca de mejoramiento y conservación del Liderazgo en la Regional Latacunga.
- Cumplir a cabalidad toda normatividad técnica y legal para alcanzar y mantener el alto posicionamiento de la empresa.
- Aplicar las estrategias planteadas y establecer instrumentos de medición para lograr el mejoramiento.

- Difundir la información sobre el Plan estratégico regional para que el personal nacional y de la Regional se involucre en el cumplimiento de acciones y el logro de la misión y visión.

## BIBLIOGRAFIA

- Estrategia competitiva, Michael Porter. Trigésima sexta reimpresión 2006
- Planeación Estratégica, George Steiner. Cuarta edición
- Mercadotecnia de Philip Kotler
- Marketing, Charles Lamb, Joseph Hair, Carl McDaniel
- Ley de régimen Aduanero 2009
- Planeación estratégica de Mercado, D.F Abell/ J.S Hammond. Copia
- Gerencia y Planeación Estratégica. Jean - Paul Sallenave. Resumen
- Gabriel Vaca Urbina. “Evaluación de proyectos”. McGraw-Hill. México. Cuarta edición. 2001.
- Nassir Chain Sapag. “Evaluación de proyectos de Inversión en la Empresa”. Prentice-Hall. Buenos Aires 2001.
- Stanton William J. “Fundamentos de Marketing”. McGraw-Hill. México. Onceava Edición 2000.
- ABELL, D.F. - HAMOND, J. S. “Planeacion Estratégica de mercado. Problemas y enfoques analíticos”. Editorial Continental. México D.F. 1991.
- ANSOFF, H.I. - DECLERCK, R.L. - HAYES R.L. “El planeamiento estratégico. Nueva tendencia en la Administración”. Editorial Trillas S.A. de C.V. 1983.
- EKOS ECONOMIA Revista. “Macrotendencias”. Varios ejemplares 2002. Ecuador.
- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO. Prefacio de José Luis Borges.
- KOONTZ - O'DONNELL. “Administración”. Editorial McGraw-Hill. 1988.
- STEINER, George A. “Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber”. Editorial Continental S.A. de C.V. 1991.
- BARRENO LUÍS, Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión Privada y Pública. Cedempresarial Consultores. Ecuador, septiembre de 2000.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. IPCU. Censo 2001.
- <http://www.bce.fin.ec>.
- [www.inec.gov.ec/](http://www.inec.gov.ec/)