UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

ESCUELA DE INGENIERIA DE LA PRODUCCION Y OPERACIONES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE "HUMFAMATRANS"

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero de la Producción y Operaciones

AUTOR:

Emilio David Pérez Gutiérrez

DIRECTOR

EDMUNDO REINALDO CARDENAS HERRERA

CUENCA – ECUADOR

2011

DEDICATORIA:

Al finalizar esta etapa de mi vida quiero dedicar de manera muy especial a mis queridos padres, a toda mi querida familia, y a Cristina por su constante apoyo.

AGRADECIMIENTO:

Quiero agradecer primero a Dios por haberme iluminado.

Agradezco a mis padres por haberme apoyado, guiado, y comprendido a lo largo de toda mi carrera.

De manera especial a las autoridades de la empresa de Transportes de carga "HUMFAMATRANS" quienes contribuyeron para cumplir con éxito este proyecto, al estimado maestro el Ingeniero Edmundo Cárdenas, director de este trabajo de grado, a la Universidad del Azuay y los catedráticos de la misma que me ayudaron incondicionalmente a desarrollar mis capacidades estudiantiles.

.

RESUMEN

Para realizar la planeación Estratégica de HUMFAMATRANS se analizó la situación de la empresa, que servirá de base al proceso. El pensamiento estratégico definió los valores de este tipo, formulando la misión y visión para elaborar la estrategia. Ésta se realizó determinando las áreas y asuntos estratégicos, asegurando que los pasos planificados se cumplan cronológicamente, convirtiendo cada evento en un plan operativo anual, se tomó en cuenta las cuestiones críticas y los indicadores de desempeño, todo con el fin común de que se cumplan los objetivos a corto plazo. Se concluyó la planeación, con el fin de que todos se involucren en este plan.

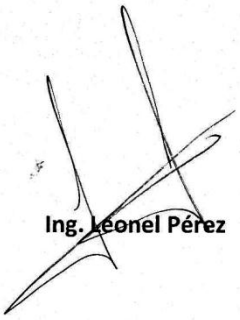
Emilio David Pérez Gutiérrez

Ing. Edmundo Cárdenas

ABSTRACT

For strategic planning of HUMFAMATRANS company operational situation was analyzed; diagnostic results are the basis of process. Strategic thinking defines the strategic values, formulating mission and vision to develop the strategy. This was done by determining the areas and strategic issues, ensuring that the planned steps are met chronologically turning every event into an annual operating plan, taken into account the critical issues and performance indicators, all in order to meet common short-term objectives. Planning was completed, so that everyone involved in this plan.

Emilio David Pérez Gutiérrez



Ing. Leonel Pérez

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA……..……i

AGRADECIMIENTO……..……..ii

RESUMEN……..……..iii

ABSTRACT……..…….……...iv

INDICE DE CONTENIDOS……..……..…v

INDICE DE TABLAS…….vii

INTRODUCCION……..……1

CAPITULO 1 : ANTECEDENTES

1.1 Nombre de la organización…… 3

1.2 Naturaleza de la organización y productos ……..3

1.3 Conceptualización del plan estratégico y táctico……3

1.4 Justificación…….……..4

1.5 Objetivo general……4

1.5.1. Objetivos específicos…….. …..4

1.6 Análisis situacional……4

CAPITULO 2.-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Valores estratégicos…….……10

2.2 Misión……..12

2.3 Visión…….16

2.4 Estrategia corporativa…….18

CAPITULO 3.- PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

3.1 Identificación y análisis de áreas estratégicas críticas y asuntos estratégicos críticos……..22

3.2 Determinación de objetivos a largo plazo y elaboración del plan estratégico de acción……27

CAPITULO 4.-PLANEACIÓN TÁCTICA

4.1 Identificación y análisis de áreas críticas de resultados, cuestiones críticas e indicadores clave de desempeño……31

4.2 Determinación de objetivos a corto plazo y elaboración del plan operativo anual……34

CONCLUSIONES ……39

RECOMENDACIONES…….……40

BIBLIOGRAFÍA……..41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.Análisis Situacional……..……5

Tabla 2. Valores Estratégicos……..10

Tabla 3.Matriz de decisión de factores estratégicos……20

Tabla 4. Áreas estratégicas criticas……..23

Tabla 5. Asuntos estratégicos críticos……..25

Tabla 6. Objetivos a largo plazo……...27

Tabla 7. Plan Estratégico de Acción…….30

Tabla 8. Áreas criticas …….31

Pérez Gutiérrez, Emilio David

Trabajo de Graduación

Director Ing. Edmundo Cárdenas

Junio 2011

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE "HUMFAMATRANS"

INTRODUCCION

La empresa "Humfamatrans" es una empresa familiar creada en el año 2001 por Fausto Pérez Jaramillo quien desempeña hasta la actualidad el rol de gerente propietario. La empresa se dedica a la movilización de productos del Grupo Eljuri y otras empresas locales, a la venta y transporte de material para construcciones, hacia todas las ciudades del país. Con el paso del tiempo la empresa se consolidó en el mercado e incremento su flota de trucks consiguiendo nuevos contratos con varias empresas, en su mayoría locales, llegando a convertirse hoy en día en una de las empresas líderes en el transporte de carga liviana y pesada del austro.

Al pasar los años, "Humfamatrans" amplió sus servicios a demás de transportar carga pesada y liviana incluyó el servicio de mudanzas, encomiendas y venta de materiales de construcción, las mismas que son de vital importancia para la empresa puesto que el pago por el servicio es en efectivo e inmediato a diferencia del transporte de carga pesada donde se manejan créditos con las diferentes empresas clientes.

En los últimos 8 años, la empresa decidió implantar políticas de operación que le permitieran operar de manera mixta, por un lado mantiene camiones propios y por otro lado brinda cupos de operación a camiones de carga que no poseen un permiso, comisionando así de los rubros obtenidos por su flota subcontratada; logrando así adquirir nuevos contratos y satisfacerlos.

De la misma manera, se instauró la misión y visión de “Humfamatrans” pero las mismas no tuvieron el éxito esperado debido a la falta de compromiso de la gerencia y poco conocimiento de las mismas por parte del personal que al momento integraba la empresa.

Además de la planeación estratégica se aplicó la planeación táctica. Dentro de esta tenemos los pasos y actividades que definen la organización durante un periodo de tiempo: corto plazo. Aquí también se especifica cómo, cuándo, dónde y quiénes son los responsables para que se cumpla la misma.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1- Nombre de la organización

"HUMFAMATRANS"

1.2.-Naturaleza de la organización y productos.

La empresa "Humfamatrans" es una empresa familiar creada en el año 2001 por Fausto Pérez Jaramillo quien desempeña hasta la actualidad el rol de gerente propietario. La empresa se dedica a la movilización de productos del Grupo Eljuri y otras empresas locales, a la venta y transporte de material para construcciones, hacia todas las ciudades del país. Con el paso del tiempo la empresa se consolidó en el mercado e incremento su flota de trucks consiguiendo nuevos contratos con varias empresas, en su mayoría locales, llegando a convertirse hoy en día en una de las empresas líderes en el transporte de carga liviana y pesada del austro.

1.3.-Conceptualización del plan estratégico y táctico.

Plan Estratégico

El plan estratégico ayuda a analizar de forma global a una empresa, muestra como aplicar correctivos necesarios y que pautas se deben seguir al momento de emprender acciones en una organización, es una herramienta de vital importancia que toda empresa debería tomar en cuenta para sus planes a corto o largo plazo.

Plan Táctico

Son los pasos y actividades que definen la organización durante un periodo de tiempo: corto plazo. Aquí también se especifica cómo, cuándo, dónde y quiénes son los responsables para que se cumpla lo planificado.

1.4.-Justificación.

La planeación estratégica nos permite modelar y remodelar los negocios y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo satisfactorio.

Con el objeto de analizar de forma global a la empresa para aplicar los correctivos necesarios y tener las pautas para emprender las acciones pertinentes, se ha elaborado un plan estratégico, el mismo que es de vital importancia para HUMFAMATRANS ya que la empresa nunca ha realizado una planeación estratégica.

1.5.-Objetivo general.

Elaborar un plan estratégico para la empresa "HUMFAMATRANS".

1.5.1 Objetivos específicos.

- Analizar la situación de la empresa, la misma que será la base del proceso de planeación estratégica.
- Establecer el pensamiento estratégico el mismo que requiere definir los valores estratégicos, formular la misión, declarar la visión, elaborar la estrategia.
- Estructurar la planeación a largo plazo que nos permita determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar.
- Elaborar la planeación táctica para establecer resultados específicos a corto plazo.

1.6.-Análisis situacional.

Es el análisis de datos pasados y presentes y proyecciones futuras, como base del proceso de planeación estratégica y táctica.

En el análisis situacional se incluyen las expectativas de elementos externos e internos, el desempeño pasado, la situación actual y un pronóstico.

Tiene como propósito identificar y analizar tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias organizacionales.

Análisis Situacional

Personal
1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?
La empresa si cuenta con el personal necesario y justo para el trabajo
2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?
Aplicando las políticas que permitan al empleado desarrollarse de la mejor manera en beneficio de la organización
3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
La empresa si cumple con lo que pide la ley en el sector del transporte, y de igual forma existe una similitud con nuestros competidores.
4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
El personal existente de la empresa piensa que el servicio que se brinda satisface las necesidades del cliente.
5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
Es reconocido el esfuerzo que realiza el personal más aun cuando realizan trabajos no programados.
Productos – Servicios
6. ¿Cuáles son nuestros productos – servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?
Por el servicio de transporte de carga pesada y liviana, venta y transporte de materiales de construcción, y mudanzas.
7. ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos productos – servicios?
Se brinda el servicio de transporte de carga a cualquier destino del país, el mismo que se retira y entrega en los lugares establecidos con anterioridad.
8. **¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos – servicios?**
La empresa en un futuro no muy lejano brindara el servicio completo de mudanzas; es decir embalar, retirar, entregar, reubicar el menaje.
9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos – servicios?
Dentro del servicio de mudanzas se pondrá a disposición del cliente contratar también el servicio de embalaje y reubicación.
10. ¿Cuáles son los productos – servicios más rentables y menos rentables que

ofrecemos?
Los más rentables son las mudanzas interprovinciales, y los menos rentables son los fletes de carga pesada por su crédito largo.
Mercado
11. ¿Qué mercado(s) atendemos?
El sector transportista de carga pesada y liviana a nivel nacional
12. ¿Quiénes son nuestros clientes?
Empresas locales que necesitan transportar sus productos entre las que sobresalen: Cartopel, Dispacific, Proceplast, Novacero, Fibroacero, Colineal, Itapilsos, Graiman.
13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?
El sector maderero, el de combustibles, cuero.
14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?
El cliente nos ve como una empresa muy seria y segura.
15. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores?
Al estar ya 10 años en el mercado como HUMFAMATRANS y 33 años como "Transportes Pérez" hemos adquirido fidelidades de empresas locales que nuestra competencia no ha podido obtener.
Precios o retribuciones
16. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?
Los precios se establecen deacuerdo al peso, distancia y volumen.
17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?
Los precios se los revisan semanalmente ya que al estar en contacto siempre con las empresas se les tiene que enviar cotizaciones para el contrato de transporte.
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?
Dentro del transporte últimamente han incursionado empresas peruanas que se han convertido en una amenaza por su exagerada baja en los precios.
19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
La empresa ha establecido precios muy accesibles para el cliente, brindando al mismo tiempo un servicio que satisface las necesidades del cliente, viéndose esta reflejada en la fidelidad de ellos con nuestra empresa.
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?

Nuestro clientes saben y reconocen el servicio que se les brinda, es por eso que los precios dados por la empresa les parece el adecuado y justo.
Instalaciones
21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?
Contamos con bodegas que permiten almacenar la carga, también tenemos una oficina que permite manejar la parte logística del transporte.
22. ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?
Se conoce todos los equipos necesarios para el desarrollo de nuestra actividad
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?
El proceso de carga ,transporte, entrega tiene métodos actualizados al ocupar maquinaria para el retiro y entrega de los productos, ganando rapidez en el servicio.
24. ¿Tenemos control sobre la productividad y los productos obsoletos?
Para que un camión pertenezca a la flota de transporte, este no puede tener más de 5 años de servicio.
25. ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?
La empresa constantemente actualiza su flota.
Finanzas y rentabilidad
26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?
Nuestra flota de camiones es extensa por lo que nunca ha existido problemas en cuanto a la reacción frente a la demanda.
27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?
La empresa tiene una buena rotación de capital la misma que es constante y genera rentabilidad.
28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
Solo cuando se renueva la flota se adquiere una deuda con entidades bancarias.
29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?
Contamos con personas que manejan la contabilidad, la misma que es revisada por el propietario y manejada por los dos deacuerdo a las necesidades de la empresa.
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?
La empresa apunta a un constante crecimiento durante las diferentes temporadas del

año.
Información
31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
La información con la que contamos es directa pues nuestros choferes están en constante contacto con los otros choferes de la competencia, y de esa manera nos brindan información valiosa.
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?
La información es seleccionada en base a históricos de nuestros clientes, damos prioridad a la información obtenida de nuestros clientes más grandes e importantes.
33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?
La información obtenida es efectiva pero no tiene costo alguno ya que proviene de nuestros empleados.
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?
Al tener un sistema computacional sabemos el estado actual en cada uno de las áreas de nuestra empresa,como por ejemplo en el área de mantenimiento, finanzas, operaciones de los camiones.
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales?
Es de vital importancia para nuestra empresa ya que esta soporta todos los movimientos operativos de la empresa.
Toma de decisiones
36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?
El gerente general es el que toma las decisiones y las comunica al personal.
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
El gerente general es el único con esa potestad
38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?
Al ser una empresa familiar es el gerente el que se asesora y procede a la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades del cliente.
39. ¿Cómo se incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?
La información obtenida es analizada y se toma como base para la proyección y toma de decisiones a futuro.
40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?
El gerente y dueño de la empresa puede en un futuro asesorarse con alguna empresa afín a el transporte de carga que le permita tener un abanico de ideas para la posterior

toma de decisiones.
Contingencias
41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?
Como la empresa tiene varios años en el mercado cuenta con una base de datos amplia de personas en cada área de operación de la empresa, que pueden unirse a la fuerza laboral.
42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos – servicios?
La empresa tiene que estar pendiente a los cambios y necesidades de nuestros clientes y en caso de ocurrir algún cambio critico estar dispuestos a reaccionar al cambio de una manera efectiva.
43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?
La empresa cambiara y re direccionará sus actividades de acuerdo a las necesidades del mercado.
44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?
La empresa cambiara y re direccionará sus actividades de acuerdo a las necesidades del mercado.
45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?
La empresa buscará maneras de estar actualizada en lo que a tecnología respecta para no quedar rezagada respecto a la tecnología.

Tabla 1.Análisis Situacional de la Empresa

CAPITULO 2

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

El pensamiento estratégico permite a las organizaciones incorporar los valores, la misión, la visión y las estrategias en la toma de decisiones y efectuar una revisión de los mismos ante las exigencias del mercado actual y el potencial de una organización. Proporciona un sentido acerca de la posición que debe ocupar la organización en el futuro, de manera que las acciones que emprenda sean coherentes y viables conforme las políticas de la misma.

2.1.-Valores estratégicos.

VALORES ESTRATÉGICOS HUMFAMATRANS								
	NI						I	OBSERVACIONES
CONFIANZA		°	°	°	°	x		Relación empresa-cliente
CALIDAD EN EL SERVICIO		°	°	°	°	x		Nivel de Satisfacción del cliente
SEGURIDAD LABORAL		°	°	x	°	°		
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL		°	°	x	°	°		
HONESTIDAD		°	°	°	°	x		Estandarizar precios
INNOVACIÓN		°	°	x	°	°		
CAPACIDAD DE ACCIÓN		°	°	°	°	x		Nivel de reaccion ante la demanda
IMAGEN CORPORATIVA		°	°	°	°	x		Fortalecer el nombre en el mercado
CLIMA LABORAL		°	°	°	x	°		
POLÍTICA DE PRECIOS		°	°	°	x	°		
PUNTUALIDAD		°	°	°	°	x		Entrega en el periodo establecido
RESPONSABILIDAD CON LOS CLIENTES		°	°	°	°	x		Seriedad en el acuerdo de entrega
TRATO AL CLIENTE		°	°	°	x	°		
CAPITAL HUMANO		°	°	°	x	°		
RECURSOS LABORALES		°	°	°	x	°		
PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD		°	°	°	x	°		
ALIANZAS ESTRATÉGICAS		°	°	°	°	x		Incrementar la flota de camiones
CRECIMIENTO CORPORATIVO		°	°	°	x	°		

Tabla 2. Valores Estratégicos

Los valores estratégicos son convicciones, supuestos, hábitos, costumbres, fortalezas, destrezas, tendencias, etc. promovidos por la alta dirección, que conforman la "personalidad" de la organización. HUMFAMATRANS genera su personalidad a partir de sus valores los mismos que define su cultura.

Redacción de los valores estratégicos:

Confianza:

Para Humfamatrans al igual que Transportes Pérez es indispensable seguir brindando la confianza entregada durante estos 10 y 30 años respectivamente en el servicio de transporte, la cual se basa en la seguridad y responsabilidad que la empresa asume al momento de recibir la mercadería que el cliente deposita en nuestras manos.

Calidad en el servicio:

Como una empresa líder en el segmento de transporte de carga, la calidad en el servicio es un pilar fundamental, la misma que se demuestra en la atención que el cliente recibe y en la satisfacción generada.

Honestidad:

Respetar los precios fijados como empresa y dar un trato imparcial ha creado una imagen de seriedad reconocida por nuestros clientes actuales y potenciales en el momento de la decisión de compra.

Capacidad de acción:

Contar con una extensa flota de camiones para cumplir con nuestra demanda, por lo que, ningún cliente quedará insatisfecho por falta de servicio.

Imagen corporativa:

Nuestros clientes durante todo este tiempo han sido nuestra principal fuente de publicidad, para ampliar el mercado y para lograr el posicionamiento que ha ganado la empresa dentro del país.

Puntualidad:

Uno de los factores más importantes dentro del servicio de transporte, es poder cumplir con la hora fijada en el contrato acordado con el cliente en la entrega del servicio.

Responsabilidad con los clientes:

La empresa cuenta con servicio de seguros tanto para los camiones como para la carga, brindando tranquilidad al cliente al momento de adquirir nuestros servicios.

Alianzas estratégicas:

Para cuando existan limitaciones de capacidad la compañía cuenta con alianzas con otras empresas de transporte, con el fin de cumplir con la demanda cuando nuestra flota este saturada.

2.2 Misión.

La misión es la afirmación que describe principalmente el concepto y estructura de la organización, la razón de su existencia, la manera de trabajar, el mercado a servir y sus valores estratégicos.

La declaración de la misión es el paso más importante del proceso de planeación estratégica y táctica.

Es una guía para la toma de todas las decisiones organizacionales trascendentales.

La misión es de vital importancia, la misma se debe considerar en cualquier organización, pero antes de redactarla tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

Aspectos

1. ¿En qué actividades estamos?
   En el transporte de carga liviana y pesada.
2. ¿En qué actividades podríamos estar?

En el transporte enfocado al sector maderero, combustibles, y transporte y venta de materiales de materiales de construcción.

3. ¿En qué actividad deseamos estar?

En el transporte de Combustibles, madera, y venta de materiales de construcción, debido a la alta rentabilidad del mismo.

4. ¿En qué actividad deberíamos estar?

Transporte de carga pesada y liviana a nivel Austral, abarcando el mayor mercado posible

5. ¿En qué actividad(es) no deberíamos estar?

No Aplica

6. ¿Por qué existe nuestra organización?

La permanencia de nuestra organización se debe a la excelente calidad en el servicio brindado a nuestros clientes, la tradición familiar ha logrado que el negocio se consolide a lo largo de todos estos años en el mercado.

7. ¿Para qué existe nuestra organización?

El servicio brindado a lo largo de la existencia de la empresa ha estado enfocado siempre en el buen servicio y satisfacción de los usuarios, por ello continuaremos con nuestra labor tan bien ejercida, buscando siempre brindar el plus que nuestros clientes buscan.

8. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

La empresa brinda un servicio de seguro para la totalidad de la carga transportada, puesto que no todas las empresas o personas particulares disponen de uno.

La carga y descarga se la realiza en una amplia bodega, con personal capacitado y un montacargas multifunción.

La flota de camiones es nueva y pasa por un mantenimiento permanente, asegurando así el cumplimiento de las fechas establecidas para las entregas estipuladas en el contrato.

9. ¿Cuáles son o deberían ser sus servicios?

La empresa brinda el servicio de carga pesada y liviana a diferentes sectores del país.

10. ¿Cuál es o debería ser su mercado?

Nuestro mercado está situado en las empresas que necesitan realizar el transporte de sus productos a diferentes sectores del país, ya sea para su comercialización nacional, importación o exportación. Además las mudanzas, transporte y venta de materiales de construcción.

Para la empresa el nicho está en empresas como Graiman, Fibro Acero, Proceplast, Hypoh, Colineal, entre otras, las mismas que requieren nuestros servicios como parte fundamental de su negocio.

11. ¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?

Nuestros clientes:

Graiman, Fibro Acero, Proceplast, Hypoh, Colineal, Carrusell, Italpisos, Motos y Motos, Cerámica Andina, entre otras.

Clientes Potenciales:

Erco, Municipio, Aduana del Austro, Petroecuador, Maderas, Cementos Guapan, Hidro Paute.

12. ¿Cuál es o debería ser su canal de distribución?

Canal de distribución directo, Cabezales o camiones de gran capacidad para el transporte Interprovincial y camiones más pequeños o camionetas, para el despacho local.

13. ¿Cuál es y podría ser la evolución de su sector?

Formar un clúster de transporte y asociados, el cuál puede involucrar más empresas como la nuestra incluyendo a demás empresas de limpieza que dejen el lugar de la mudanza o lugar que necesite el servicio satisfecho.

14. ¿Cuáles son y podrían ser sus intereses sobre rentabilidad y competitividad?

Ingresar en el sector transporte de Combustibles debido a la alta rentabilidad del mismo, y en lo que respecta a lo competitivo la flota de camiones nueva y la experiencia que brindan los años en el mercado es algo que como empresa aprovechamos a cada instante.

15. ¿Qué valores son o deberían ser importantes?

CONFIANZA
CALIDAD EN EL SERVICIO
HONESTIDAD
CAPACIDAD DE ACCION
PUNTUALIDAD
RESPONSABILIDAD CON LOS CLIENTES
ALIANZAS ESTRATEGICAS

16. ¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, otros stakeholders y sociedad?

Accionistas:

Se mantienen reuniones constantes en las que se les informa el estado de la empresa.

Empleados:

La relación laboral es muy buena, nuestros empleados tienen todos los beneficios de ley y adicionales.

Sociedad:

La empresa está legalmente establecida y cumple con todos los requerimientos necesarios para su operación.

17. ¿Qué consideraciones hay sobre sus recursos productivos?

La flota de camiones es relativamente nueva, a demás recibe el debido mantenimiento para brindar el mejor servicio para nuestros clientes.

Una vez tomados en cuenta estos aspectos podemos analizar la misión actual de la empresa y proponer una basada en los aspectos que acabamos de analizar. Declaratoria.

De la empresa:

Llegar a ser la empresa líder en el sector de transporte de carga pesada y liviana, en el sector austral, satisfacer a nuestros clientes y velar por los intereses de nuestros accionistas, empleados y sociedad en general.

La nuestra:

Llegar a ser la empresa líder en el sector de transporte de carga, por lo que nos enfocaremos en lo siguiente:

Hacia nuestros Clientes y Usuarios

Lograr la satisfacción de sus necesidades mediante la Excelencia en la entrega y transporte de Carga Liviana y Pesada, así también, en la Atención y en los diferentes servicios que brindamos.

Con nuestros colaboradores

Nos comprometemos a proveerles oportunidades para su desarrollo y crecimiento, remunerándolos mejor que el mercado en base a resultados, e incrementando su patrimonio y bienestar a largo plazo, creando en ellos un recurso valioso.

Hacia nuestros Socios Comerciales

Proveerlos de una plataforma para su desarrollo sostenido, mediante nuestro crecimiento como empresa y su rentabilidad.

Hacia los accionistas

Entregarles el mayor rendimiento a su inversión.

2.3.-Visión.

La visión es la representación de la manera cómo la alta dirección aspira que la organización sea vista en el futuro por clientes, accionistas, empleados, competidores y sociedad en general.

La visión es casi por completo intuitiva.

Su punto de partida, al igual que de la misión, son los valores estratégicos.

La visión al igual que la misión es de vital importancia, para su análisis y redacción primero tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

ASPECTOS:

1 ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?

Tener un crecimiento sostenido, brindando el mejor servicio a nuestros clientes.

2 ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá ésta hacer en el futuro?

El servicio se extenderá hasta el domicilio (puerta a puerta) y de igual manera la carga contará con seguro de cobertura total.

3 ¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?

Mayor rentabilidad a su inversión.

4 ¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?

Capacidad de acción y puntualidad.

5 ¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?

Extender la flota de camiones, ubicándonos en sectores estratégicos del país con sucursales de la empresa y Cuenca como matriz

6 ¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?
Clientes: Brindar un excelente servicio al mejor precio.
Mercados: Buscar mercados como mudanzas, utilizar nuevas estrategias para captar nuevos clientes.
Proveedores: Cumplir con lo convenido en el contrato.
Competitividad: Explotar al máximo nuestros recursos.
Productividad: Explotar al máximo nuestros recursos.
Rentabilidad: Que sea la máxima posible.
Crecimiento: Que este sea sostenido en el futuro.
Tecnología: Flota de camiones nueva.
Calidad: Que el cliente siempre quede satisfecho.
Personal: Darle beneficios de ley más propios de la empresa para que se comprometa con nuestra organización.
7 ¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?

El ampliar nuestra flota a diferentes sectores del país.
Declaratoria

Antigua:

Ser la mejor y más grande empresa de transporte de carga en el austro ecuatoriano.

Nueva:

Llegar a ser la Empresa de mayor rentabilidad en el sector de transporte de carga pesada y liviana del país, con personal altamente calificado, motivado y profesional; sirviendo a nuestros clientes con excelencia.

Posicionarnos en todas las ciudades del país como la cadena líder en servicio transporte.

2.4.-Estrategia corporativa.

La estrategia corporativa es el proceso que determina la dirección en la que la organización necesita avanzar para cumplir con su misión y alcanzar su visión, y los mecanismos y acciones requeridos para lograrlo.

Para definir la estrategia corporativa HUMFAMATRANS analizará los siguientes aspectos que posteriormente ayudarán a definir la fuerza impulsora y los factores principales que afectan a todas las decisiones importantes que influyen en el futuro de la organización.

Aspectos

1. ¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector de nuestro interés?

La crisis económica de los últimos años ha afectado considerablemente a las empresas del sector del transporte de carga pesada por lo que ahora la tendencia es ofrecer también el transporte de carga liviana y otros servicios.

2. ¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Gasolineras y demás empresas que requieran el servicio de transporte de combustibles varios, el sector maderero, el transporte y comercialización de materiales de construcción, por la alta rentabilidad que representa.

3. ¿Cómo llegaremos a ellos?

Al ser este un mercado muy atractivo para las empresas dedicadas al transporte, debemos ofrecer un precio competitivo para captar clientes nuevos y conservarlos en el futuro.

4. ¿Quiénes serán nuestros competidores?

Empresas que se encuentran actualmente en el mercado brindando el servicio y que tienen ya establecido sus rutas de operación.

5. ¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?

El transporte de carga liviana el mismo que incluya el servicio de puerta a puerta.

6. ¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

El servicio completo de mudanzas que incluya el embalaje y ubicación de enceres en el destino final.

7. ¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

Se deben reducir las fluctuaciones de tiempo existentes entre la fecha establecida y la real de llegada de la carga.

8. ¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Capacitar a los choferes y personal administrativo para que tengan un mejor trato con los clientes.

9. ¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

Ofrecer el servicio de transporte de carga liviana y pesada, el transporte y comercialización de materiales e construcción, servicio de mudanzas puerta a puerta a nivel nacional con Cuenca como ciudad matriz y sucursales en los puntos más importantes del país.

10. ¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

Capacidad de acción

Puntualidad

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS	1. Necesidades del cliente	2. servicios ofrecidos	3. Personal oper y adminis	4. Imagen corporativa	5. Capacidad de acción	6. Necesiadades del mercado	7. Tecnología(Flota de camiones)	8.Crecimiento	9. Alianzas estratégicas	10. Rendimiento / rentabilidad	total (1)
1. Necesidades del cliente		1	1	1	1	1	1	1			7
2. Servicios ofrecidos			1		1		1				3
3. Personal Operativo y Administrativo							1				1
4. Imagen corporativa					1	1	1		1		4
5. Capacidad de acción						1	1		1		3
6. Necesidades del mercado							1				1
7. Tecnología (flota de camiones)											0
8. Crecimiento									1		1
9. Alianzas estratégicas											0
10. Rendimiento / rentabilidad											0
verticales (blancos)	0	0	0	2	1	2	0	6	5	9	
horizontales (1)	7	3	1	4	3	0	1	0	0	0	
total	7	3	1	6	4	2	1	6	5	9	

Tabla 3.Matriz de decisión de factores estratégicos

Mediante la matriz de factores estratégicos determinamos los factores clave y la fuerza impulsora.

Fuerza Impulsora:

Rentabilidad y rendimiento.

Factores clave de éxito:

Necesidades del cliente

Crecimiento

Imagen Corporativa

Para HUMFAMATRANS la fuerza impulsora “Rentabilidad y Rendimiento” establece que las decisiones futuras sobre nuestros servicios y los mercados en los que hay que incursionar, dependerán de los siguientes factores clave de éxito:

Crear nuevos servicios de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y la demanda del mercado.

Lograr un crecimiento sostenido que permita posicionarnos a nivel nacional, es clave para generar rentabilidad para nuestra empresa.

HUMFAMATRANS ha estado en el mercado por 10 años en los cuales ha creado una imagen de respeto y responsabilidad hacia sus clientes, la misma que ha permitido fidelizar gran parte del mercado de carga pesada y liviana en el austro, por lo cual este es un factor vital para el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

CAPITULO 3

Planeación a largo plazo.

La planeación a largo plazo ayuda a generar un crecimiento sostenido en la empresa, nos permite identificar debilidades, sacar a flote posibles sectores o áreas donde podemos incursionar y así obtener un mayor beneficio.

Para ello es necesario identificar las áreas estratégicas críticas, luego establecer los factores que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la misión, visión y estrategia corporativa.

3.1.-Identificación y análisis de áreas estratégicas críticas y asuntos estratégicos críticos-

Áreas Estratégicas Críticas

El enfoque de las AEC es de alcance amplio y son aquellos aspectos que necesitan ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la misión y la estrategia.

Ayudan en la determinación de dónde se quiere estar como organización, y no tanto en los resultados específicos que se quieran alcanzar.

A continuación se presenta el cuadro utilizado para definir las áreas estratégicas críticas de HUMFAMATRANS.

ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS				
	PONDERACIÓN			
ÁREA ESTRATÉGICA	A	B	C	OBSERVACIONES
RRHH: Capacitación del personal	X			Elaboración constante de talleres. RRHH
GERENCIA: Alianzas Estratégicas	X			Buscar empresas complementarias.
GERENCIA: Transporte de Madera	X			Incursionar en el transporte de madera
GERENCIA: Transporte de combustibles	X			Incursionar en el transporte de combustible
GERENCIA: Transporte y comercialización de materiales de construcción	X			Incursionar en el transporte y venta de materiales de construcción
PLANIFICACION: Atención al cliente	X			Brindar un servicio de excelencia.
GERENCIA: Gestión de Compras		X		Planificar la renovación de la flota.
Planificación de Operaciones	X			Seguro contra robos y accidentes.
Logística				Seguro contra robos y accidentes.

Tabla 4.Areas estratégicas criticas.

De acuerdo al cuadro anterior en el que se han calificado las áreas estratégicas críticas, según el orden de importancia siendo A la más importante y C la menos importante; las áreas estratégicas críticas son:

Recursos Humanos: Capacitación del Personal:

La empresa cuenta con un departamento de RRHH debidamente estructurado el mismo que se encarga de realizar talleres para la capacitación constante del personal.

GERENCIA: Alianzas Estratégicas:

Humfamatrans busca empresas afines y complementarias para brindar un mejor y más completo servicio al cliente.

GERENCIA: Transporte de Madera:

La empresa busca los medios de incursionar en el mercado de transporte de madera debido a lo rentable y atractivo de este mercado.

GERENCIA: Transporte de Combustibles:

La empresa desea incursionar en el transporte de combustibles para así tener una mayor participación en el mercado.

GERENCIA: Transporte y comercialización de materiales de construcción:

Humfamatrans desea incursionar en la venta y transporte de materiales de construcción ya que es una gran oportunidad de mercado y así tratar de servir a los clientes en todo tipo de transporte.

PLANIFICACIÓN: Atención al Cliente:

La empresa desea dar un mejor servicio a sus clientes por lo que se está planificando abrir sucursales en puntos estratégicos del país como Guayaquil y Quito.

GERENCIA: Gestión de Compras

La empresa planifica renovar cada cinco años su flota de camiones para así brindar un mejor servicio y más seguridad en sus respectivas encomiendas.

Planificación de Operaciones:

La empresa cuenta con seguro de cobertura total de carga y camión para mayor seguridad de la misma y sus clientes.

Asuntos Estratégicos Críticos

Son factores importantes que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la misión, visión y estrategia corporativa de nuestra empresa.

Para esto realizaremos un análisis FODA EL MISMO QUE NOS AYUDARÁ a identificar los asuntos estratégicos claves para Humfamatrans.

FODA, análisis interno

- *Fortalezas* y *Debilidades*

FODA, análisis externo

- *Oportunidades* y *Amenazas*

ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS				
	PONDERACIÓN			
ASUNTO ESTRATÉGICO	A	B	C	OBSERVACIONES
FORTALEZAS:				
Puntualidad	X			Se cumple con fecha establecida en el contrato (Planificacion)
Flota de camiones Nueva	X			Fiabilidad en el transporte y entrega segura de la carga (Planificacion)
Convenios con importantes empresas	X			Nos permite tener un movimiento constante de nuestra flota de camiones, con una alta rentabilidad y crecimiento sostenido.
				(Gerencia)
DEBILIDADES (LIMITACIONES):				
Flota de camiones Nueva		X		Es muy costoso adquirir camiones nuevos en periodos cercanos. (Planificacion)
Rotacion de personal		X		En cuanto a cargadores es muy alta, y los que llegan no siempre saben tratar con los cli
				RRHH
OPORTUNIDADES:				
Incursionar en el sector de transporte de combustibles		X		Generar una rentabilidad mayor a la actual para la empresa (Gerencia)
Incursionar en el sector de transporte de madera		X		Generar una rentabilidad mayor a la actual para la empresa (Gerencia)
Incursionar en la venta y transporte de materiales de construccion		X		Generar una rentabilidad mayor a la actual para la empresa (Gerencia)
Alianzas estrategicas con empresas complementaria	X			Dar un servicio completo, transporte puerta a puerta, servicio de limpieza, decoracion e
Abrir oficinas en puntos estratégicos del país.				Tener centros de atencion en diferentes puntos Gerencia)
AMENAZAS:	X			Ofrecen el servicio a mitad de precio, no pagan impuestos, son ilegales
Transportistas peruanos		X		Si nos roban asumimos los costos y el mantenimiento del seguro es alto.
Inseguridad en carreteras		X		Sobre oferta en comparacion a la demanda.
Competencia				

Tabla 5. Asuntos estratégicos críticos

ANALISIS:

Luego de establecer los Factores que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la misión, visión y estrategia corporativa de nuestra empresa mediante el análisis FODA tenemos que:

Como fortalezas para Humfamatrans tenemos como primer aspecto la puntualidad puesto que para la empresa es indispensable cumplir con cada una de las rutinas en el plazo y tiempo establecido. También, contamos con una flota de camiones nueva lo que permite cumplir con lo pactado con el cliente movilizando la carga de una manera fiable y segura. Finalmente tenemos convenios con importantes empresas de la ciudad los mismos que nos permiten tener un movimiento constante de nuestra flota dando una empresa alta rentabilidad y crecimiento sostenido.

Como debilidades también hemos considerado la flota de camiones nueva, puesto es muy costoso adquirir y mantener camiones nuevos en periodos de tiempo cercanos.

Nuestra última debilidad es la alta rotación de personal que en su mayoría se da con los cargadores, y los que ingresan a trabajar no siempre tienen un trato adecuado con nuestros clientes.

Como oportunidades para Humfamatrans tenemos primero incursionar en el transporte de combustibles, luego en el transporte de madera y en el transporte y venta de materiales de construcción debido a la alta rentabilidad que generarían en beneficio de la empresa. Finalmente podemos conseguir alianzas estratégicas con empresas complementarias, las mismas que pueden brindar un servicio postcarga como limpieza o decoración.

Otra oportunidad es la de abrir centros de atención al cliente para de esta manera brindar un mejor servicio y comodidad para la recepción y envío de la mercadería.

Dentro de amenazas analizamos la incursión de transportistas peruanos que ofrecen sus servicios a mitad de precio puesto que no están establecidos legalmente y al operar de esta manera nos superan en propuestas de costos.

Otra amenaza es la inseguridad en las carreteras del país, porque al ofrecer seguro total, al momento de sufrir un robo la empresa asume los gastos, y la mantención y prima del seguro para el sector de transporte es muy elevada.

Finalmente otra amenaza es la competencia porque en nuestra ciudad existe una sobre oferta de encomiendas y carga mediana en comparación con la demanda.

3.2.-Determinación de objetivos a largo plazo y elaboración del plan estratégico de acción.

Mediante los Objetivos a Largo Plazo, Humfamatrans podrá describir sus posiciones estratégicas que aspira alcanzar en los próximos tres años.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO				
AEC	**AsEC**	**OLP**	**EVALUACIÓN**	
			SI	**NO**
Gerencia	La empresa desea incursionar en el sector de transporte de madera. **Oportunidad**	1	X	
Gerencia	Humfamatrans pretende abrir oficinas en puntos estratégicos del país. **Oportunidad**	2	X	
Gerencia	Incursionar en la venta y transporte de materiales de construcción **Oportunidad**	3	X	
Gerencia	La empresa quiere incursionar en el sector de transporte de combustible. **Oportunidad**	4	X	
Gerencia	Humfamatrans desea Obtener alianzas estratégicas con empresas complementarias **oportunidad**	5	X	
Planificación	La empresa necesita Ampliar su oficina matriz. **Oportunidad**	6	X	
Planificación	La competencia es desleal **Amenaza**	7	X	

Tabla 6. Objetivos a largo plazo

A continuación se exponen los Objetivos a Largo Plazo de Humfamatrans:

1. Incursionar en el mercado de transporte de madera en los próximos 2 años teniendo al menos una participación de al menos 15%.

2. Tener centros de atención al cliente funcionando en Quito y Guayaquil en 2 años a más tardar.

3. Incursionar en el mercado de transporte y venta de transporte de materiales de construcción en los próximos 2 años teniendo al menos una participación de al menos 20%.

4. Reforzar la flota de camiones mediante la adquisición de 2 tanqueros que nos permitan incursionar en el transporte de combustibles al finalizar el 2014.

5. Celebrar al menos 2 alianzas estratégicas por año.

6. Ampliar el edificio administrativo y bodegas en los próximos 3 años.

7. Participar en el mercado de una forma leal, justa y apegada a la ley para con nuestra competencia tanto nacional como extranjera durante los próximos 3 años.

Plan estratégico de acción:

El PEA nos ayuda a identificar los principales eventos, fases o logros (objetivos secundarios) que deben efectuarse para alcanzar los OLP de la empresa.

A continuación se citan las matrices que sirvieron para establecer el PEA:

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																	
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Planificación																	
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Humfamatrans desea ampliar sus instalaciones Oportunidad																	
OBJETIVO A LARGO PLAZO: 5. Ampliar el edificio administrativo y bodegas en los próximos 3 años.																	
	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	RETRO ALIMENTACIÓN
Diseño de infraestructura			X										1 persona	Cad-Ilustrador	$ 1.200	Arquitecto	Gerente	Planos
Realizar un credito bancario				X									1 persona	Carta-solicitud	$ 100.000	Gerente	Gerente	Obtencion de dinero
Adquirir terreno					X								1 persona	Contrato	$ 40.000	Gerente	Gerente	Titulo de propiedad
Construccion de edificio					X	X	X	X					10 personas	Terreno	$ 60.000	Arquitecto	Gerente	Edificio
Señalizacion de areas de trabajo									X				2 personas	Carteles	$ 200	Ayudantes	Gerente	Sellos

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gerencia																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Competencia																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: 6. Participar en el mercado de una forma leal, justa y apegada a la ley para con nuestra competencia tanto nacional como extranjera durante los próximos 3 años.																		
	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	RETRO ALIMENTACIÓN
Declarar tributos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1 persona	Formularios SRI	$ 2	Secretaria	gerente	Informacion de declaraciones
Pagar IESS a empleados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1 persona	Formularios	$ 1	Secretaria	gerente	Informacion de declaraciones
Politica de Precios justo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1 persona			gerente	gerente	Informacion Historica

Tabla 7. Plan Estratégico de Acción

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gerencia																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Humfamatrans desea Obtener alianzas estratégicas con empresas complementarias oportunidad																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: 4 . Celebrar al menos 2 alianzas estratégicas																		
	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	RETRO ALIMENTACIÓN
Contactar empresas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2 personas	telefono	$ 40	Secretaria	Gerente	Informacion y analisis de
Analizar empresas afines					x	x	x	x	x	x	x	x	2 personas	computadora	$ 60	Secretaria	Gerente	mejores opciones

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gerencia																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La empresa quiere incursionar en el sector de transporte de combustible. Oportunidad																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: 3. Reforzar la flota de camiones mediante la adquisición de 2 tanqueros que nos permitan incursionar en el transporte de combustib																		
	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	RETRO ALIMENTACIÓN
Prestamo bancario				X	X								1 persona	Computadora	$ 60.000	Gerente	Gerente	Prestamo bancario
Analisis de mejor opcion	X	X	X										2 personas	Internet	$ 10	Secretaria	Gerente	Informacion de precios
Compra de tanqueros						X	X	X					1 persona	Contrato	$ 60.000	Gerente	Gerente	Vehiculos adquiridos

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gerencia																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La empresa quiere incursionar en el sector de transporte y venta de materiales de construccion. Oportunidad																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: 3. Reforzar la flota de camiones mediante la adquisición de 2 camiones de carga que nos permitan incursionar en el transporte y ven																		
	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	RETRO ALIMENTACIÓN
Prestamo bancario				X	X								1 persona	Computadora	$ 60.000	Gerente	Gerente	Prestamo bancario
Analisis de mejor opcion	X	X	X										2 personas	Internet	$ 10	Secretaria	Gerente	Informacion de precios
Compra de camiones						X	X	X					1 persona	Contrato	$ 60.000	Gerente	Gerente	Vehiculos adquiridos

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: GERENCIA																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La empresa desea incursionar en el sector de transporte de madera. oportunidad																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO:1. Incursionar en el mercado de transporte de madera en los próximos 2 años teniendo al menos una participación de al menos 15%.																		
	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	RETRO ALIMENTACIÓN
Analisis de mejor opción	X												2 personas	vehiculo, compu	$ 100	Gerente	Gerente	Información de precios
Prestamo Bancario		X	X										1 persona	contrato	$ 20.000	Gerente	Gerente	Credito, plazo
Selección de Plataforma de carga				X									2 personas	vehiculo, compu	$ 0	Gerente	Gerente	Informacion de categorias, capacidades
Compra del Camion				X									1 persona	Camion	$ 20.000	Gerente	Gerente	Compra de camion atraves de credito banca
Alianza con empresa maderera					X	X	X	X	X	X	X	X	1 persona	Convenio	$ 0	Gerente	Gerente	Compromiso de trabajo bilateral

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: **GERENCIA**																
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: **Humfamatrans pretende abrir oficinas en puntos estratégicos del país.Oportunidad**																
OBJETIVO A LARGO PLAZO:2. **Tener centros de atención al cliente funcionando en Quito y Guayaquil**																
	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	RETRO ALIMENTACIÓN
Analisis de mejor opción	X												2 personas	vehiculo, compu	$ 400	Gerente	Gerente	Información Histórica
Selección de mejor locacion		X	X										2 personas	computadora	$ 0	Gerente	Gerente	Tabla de ponderaciones
Seleccionar sector estrategico				X									2 personas	vehiculo, compu	$ 0	Gerente	Gerente	Tabla de ponderaciones
Arrendar local				X									1 persona	local	$ 700	Secretaria	Gerente	Mejor sector, informacion
Iniciar funcionamiento					X	X	X	X	X	X	X	X	3 personas	local	$ 130	Operarios	Gerente	Histórico mes a mes

Tabla 7. Plan Estratégico de Acción

CAPITULO 4

PLANEACION TACTICA

Consiste en formular planes a corto plazo que resalten las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o manos hacia el futuro.

4.1.-Identificación y análisis de áreas críticas de resultados, cuestiones críticas e indicadores clave de desempeño.

Áreas Criticas de Resultados (ACR)

Las áreas críticas de resultados se definen como áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la institución o dependencia. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para cumplir con éxito la misión, así como las expectativas generadas en la planeación estratégica, por lo que son prioritarias para lograr resultados durante el periodo proyectado.

A continuación se identifican las áreas más importantes en las cuales la organización debe lograr resultados a corto plazo.

	PONDERACIÓN					
ÁREA CRÍTICA	A	B	C	OBSERVACIONES		
Planificacion(Ruteo)	X			Cumplir con lo estipulado en los planes de operación de cada una de las rutas establecidas		
Finanzas	X			Manejar los recursos economicos de tal manera que no afecten eldesenvolvimiento normal de la empresa durante el tiempoestablecido.		
Bodegas		X		Amplias y ordenadas. La mercaderia tiene que estar ubicada segun su lugar de destino.		
Planificacion	X					
Gerencia	X			Tomar las decisiones adecuadas de acuerdo a los cambios de demanda y necesidades del cliente		
RRHH		X		Mantener muy buenas relaciones laborales con los choferes y personal de la empresa.		

Tabla 8.Areas criticas

Cuestiones Críticas

Son los asuntos o problemas más importantes que se deben enfrentar durante el año, cuyo análisis proporciona una base para la gestión de su impacto en los resultados de la organización.

Indicadores Clave de Desempeño

Son aspectos cuantificables dentro de las ACR y las CC, que se emplean con el fin de establecer objetivos a corto plazo.

Área: Capacitación de personal

Asunto: El personal se encuentra en constante capacitación

CC: La empresa cuenta con personal de RRHH que realiza constantes talleres con los empleados. Fortaleza

Indicador: Costo mensual de capacitación vs utilidad mensual generada.

Área: Alianzas Estratégicas.

Asunto: Se realizan reuniones permanentes con empresas vinculadas al transporte de carga y empresas complementarias.

CC: La empresa no satisface toda su demanda por lo que necesita celebrar alianzas estratégicas para brindar un servicio completo. Debilidad

Indicador: Número de contratos celebrados con empresas complementarias vs cumplimiento de nuevos contratos.

Indicador: Proporción de cumplimiento de nuevos contratos

Área: transporte de madera.

Asunto: Existe una alta demanda de camiones para transporte de madera.

CC: Varias empresas de transporte están dirigiendo sus operaciones hacia el sector maderero. Amenaza

Indicador: Rentabilidad generada por transporte de madera comparada con el costo financiero de incursionar en este mercado.

Área: Atención al Cliente

Asunto: La empresa tiene la necesidad de abrir sucursales en puntos estratégicos del país.

CC: No se cuenta con el dinero suficiente para mantener suficientes oficinas en el país, por lo que se piensa arrendar locales para el funcionamiento de la empresa.

Debilidad

Indicador: Aumento de contratos y cartera vs costo de arriendo de locales.

Área: Gestión de compras. Renovación constante de la Flota

Asunto: La empresa tiene una política en la que los camiones que pertenecen a la flota no pueden tener más de 5 años de antigüedad.

CC: La empresa cuenta con planes de financiamiento para la renovación futura de la flota. Fortaleza

Indicador: Utilidad generada en los últimos 5 años con respecto al costo de adquirir nuevos camiones para la flota.

Área: Planificación de Operaciones

Asunto: Es política de la empresa la puntualidad de entrega.

CC: La empresa cumple con las frecuencias establecidas en el contrato.

Indicador: Hora planificada de arribo de la mercadería vs la hora real de llegada.

Indicador: Porcentaje de fletes realizados a tiempo.

Área: Logística

Asunto: Inseguridad en Carreteras

CC: La empresa cuenta con un seguro de cobertura tanto de carga como de camión. Fortaleza

Indicador: Dólares perdidos por siniestros al año comparados con el costo total de la cobertura.

Área: Transporte de combustibles.

Asunto: La empresa tiene ofertas para transportar diferentes tipos de combustibles debido a la alta rentabilidad que esta área ofrece.

CC: Se cuenta con el dinero necesario para comprar tanqueros. Fortaleza

Indicador: Rentabilidad generada por transporte de combustibles comparada con el costo financiero de adquirir el tanquero.

Área: Transporte y venta de materiales de construcción

Asunto: Existe una alta demanda de pedidos de materiales para la construcción.

CC: Varias empresas de transporte están dirigiendo sus operaciones hacia el sector de los materiales de construcción. Amenaza

Indicador: Rentabilidad generada por transporte de materiales de construcción comparada con el costo financiero de incursionar en este mercado.

4.2.- Determinación de objetivos a corto plazo y elaboración del plan operativo anual.

Para determinar los objetivos a corto plazo debemos tomar en cuenta las cuestiones críticas y los indicadores claves de desempeño, en donde se analizan los puntos a tratarse anualmente.

A continuación se detallan los objetivos a corto plazo para Humfamtrans:

- Reducir en un 5% el costo de capacitación mensual en un periodo máximo de 3 meses.
- Celebrar y cumplir por lo menos un 15% más de contratos en el próximo mes.

- Tener por lo menos un 40% de rentabilidad al incursionar en este mercado.
- Determinar puntos estratégicos para el funcionamiento de nuestros nuevos locales.
- Obtener por lo menos el 40% del costo de renovación de la flota mediante la utilidad generada en el periodo.
- Cumplir con el 100% de los fletes realizados a tiempo.
- Costo de la póliza de cobertura menor que el costo del siniestro.
- Recuperar el 50% de la inversión por la compra de tanqueros durante el próximo año.
- Recuperar el 50% de la inversión por la compra de camiones de carga para el transporte de materiales de construcción durante el próximo año.

Plan Operativo Anual (POA)

Es una herramienta de trabajo que se basa en los objetivos de corto plazo, para identificar las acciones se deben tomar para cumplir los objetivos, con un cronograma de trabajo mensual.

El plan operativo anual de Humfamatrans se detalla a continuación:

CC: La empresa no satisface toda su demanda por lo que necesita celebrar alianzas estratégicas para brindar un servicio completo.

Indicador: Proporción de cumplimiento de nuevos contratos

OCP: Celebrar y cumplir por lo menos un 15% más de contratos en el próximo mes.

ACCIONES:

Publicitar nuestra empresa en medios de comunicación.

Ofrecer un precio atractivo y mantenerlo por un periodo determinado con la intención de ganar nuevos clientes.

Suscribir contratos.

CC: Varias empresas de transporte están dirigiendo sus operaciones hacia el sector maderero.

Indicador: Rentabilidad generada por transporte de madera comparada con el costo financiero de incursionar en este mercado.

OCP: Tener por lo menos un 40% de rentabilidad al incursionar en este mercado.

ACCIONES:

Elaborar un estudio de mercado que determine si nuestro proyecto es tan rentable como esperamos.

Ofrecer y brindar planes de transporte de madera durante toda la temporada de recolección.

CC: No se cuenta con el dinero suficiente para mantener suficientes oficinas en el país, por lo que se piensa arrendar locales para el funcionamiento de la empresa.

Indicador: Aumento de contratos y cartera vs costo de arriendo de locales.

OCP: Determinar puntos estratégicos para el funcionamiento de nuestros nuevos locales.

ACCIONES:

Realizar estudios de mercado que determinen la posible ubicación de estos locales, mediante tabla de ponderaciones.

CC: La empresa cuenta con planes de financiamiento para la renovación futura de la flota.

Indicador: Porcentaje de la Utilidad destinada para renovación de flota

OCP: Obtener por lo menos el 40% del costo de renovación de la flota mediante la utilidad generada en el periodo.

ACCIONES:

Destinar siempre un 20% de los ingresos generados por concepto de fletes para tener recursos disponibles al momento de renovar la flota.

CC: La empresa cumple con las frecuencias establecidas en el contrato.

Indicador: Hora planificada de arribo de la mercadería vs la hora real de llegada.

Indicador: Porcentaje de fletes realizados a tiempo.

OCP: Cumplir con el 100% de los fletes realizados a tiempo.

ACCIONES:

Elaborar un cronograma de control donde se indique la salida y llegada real de cada flete.

Cumplir con las horas establecidas en el cronograma.

Dar incentivos a los choferes que cumplan con el cronograma de trabajo.

CC: La empresa cuenta con un seguro de cobertura tanto de carga como de camión.

Indicador: Dólares perdidos por siniestros al año comparados con el costo total de la cobertura.

OCP: Costo de la póliza de cobertura menor que el costo del siniestro.

ACCIONES:

Realizar cotizaciones y establecer cuál es la empresa aseguradora más conveniente para nuestro servicio.

Verificar el cumplimiento del contrato con la empresa aseguradora.

CC: Se cuenta con el dinero necesario para comprar tanqueros. Fortaleza

Indicador: Rentabilidad generada por transporte de combustibles comparada con el costo financiero de adquirir el tanquero.

OCP: Recuperar el 50% de la inversión por la compra de tanqueros durante el próximo año.

ACCIONES:

Explotar al máximo nuestra capacidad. (Uso del tanquero a tiempo completo)

Elaborar un plan de entrega de frecuencias que permitan el uso óptimo de este recurso. Elaborar un programa de mantenimiento que no afecte con las operaciones establecidas por la empresa.

ACCIONES:

Explotar al máximo nuestra capacidad (uso de los camiones de carga las 24 horas del día)

Ofrecer a nuestros clientes el servicio de transporte y venta de materiales de construcción como un solo servicio brindando descuentos.

Realizar alianzas con mobiliarias y constructoras.

CC: Varias empresas de transporte están dirigiendo sus operaciones hacia el sector de los materiales de construcción. Amenaza

Indicador: Rentabilidad generada por transporte de materiales de construcción comparada con el costo financiero de incursionar en este mercado.

OCP: Recuperar el 50% de la inversión por la compra de camiones de carga para el transporte de materiales de construcción durante el próximo año.

CONCLUSIONES

El Pensamiento estratégico de HUMFAMATRANS. ha sido elaborado en base a sus valores estratégicos, misión, visión, y estrategia en la toma de decisiones, brindando de esta manera sentido a la posición de la empresa en el futuro para que sus acciones vayan de acuerdo a sus políticas empresariales.

El Plan Estratégico de Acción se realizó determinando las Áreas Estratégicas Críticas y de los Asuntos Estratégicos Críticos, asegurando que los pasos planificados se cumplirán cronológicamente, convirtiendo cada evento en un plan operativo anual.

El Plan Operativo Anual se elaboró tomando en cuenta las Cuestiones Críticas y los Indicadores Claves de Desempeño, todos estos con el fin común de ejecutar las acciones propuestas de forma que se cumplan todos los Objetivos a Corto Plazo.

Por lo tanto, al cumplir con todas las etapas, las mismas que se realizaron de una manera objetiva y responsable se pudo concluir la planeación estratégica HUMFAMATRANS para un periodo de tres años, con el fin de que todas las personas que trabajan en la empresa se involucren en este plan y ayuden al cumplimiento sistemático de sus metas.

RECOMENDACIONES

Cumplir con cada una de las acciones y eventos planteados en el PEA(Plan estratégico de acción) y en el POA (plan operativo anual) para la consecución de los objetivos.

Aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el sector del transporte en el país y seguir buscando nuevos nichos de mercado.

Potenciar las fortalezas de la empresa y así crear una ventaja competitiva.

Fomentar el compromiso de cada uno de los miembros de la organización para desarrollar satisfactoriamente el plan.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ÁLVAREZ TORRES, Martín G. "Manual de Planeación Estratégica, Panorama Editorial, 2006

SALLENAVE, Jean Paul, gerencia y planeación estratégica, Editorial Norma, 2004, Bogotá

DAVOUST, Merrit J, ALBERT, Kenneth. Programa de planeación estratégica. Manual del administrador de empresas McGraw- Hill. México.

CHASE; Jacobs Aquilano, "Administración de la Producción y Operaciones", Decima edición , Mc Graw Hill, México 2005

HEIZER, Jay; RENDER, Barry, " Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas", Prentice Hall.

CORONEL, Iván. Material de trabajo para la materia de Planeación Estratégica. Planeación Estratégica ; documento didáctico, Cuenca- Ecuador 2010

GARCIA, Fernando. Material de trabajo para modulo de mejoramiento Continuo del curso de graduación, productividad y calidad. Documento didáctico. Cuenca- Ecuador 2010

POZO, Sergio. Material de trabajo para el modulo de Gestión por procesos del curso de graduación. Caracterización de procesos. Documento didáctico. Cuenca-Ecuador 2010.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Varios, http//dspace.ups.edu.ec/bitstream/ 123456789/78/7/ Capitulo 1.pdf

Internet: acceso Enero 2011

SALVADOR VANEGAS, https//www.quality-consultant.com/gerencia/aportes_001.htm Internet: acceso Enero 2011