



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en Balanced Scorecard para la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda. Quito, 2018”

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Nájera Endara, David Arturo

DIRECTORA: Espinoza Vélez, María Paula, Magíster.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

María Paula Espinosa Vélez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación “Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en "Balanced Scorecard" para la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda. Quito, 2018”, realizado por Nájera Endara, David Arturo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2018

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Nájera Endara, David Arturo declaro ser autor del presente trabajo de titulación: “Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en "Balanced Scorecard" para la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda. Quito, 2018”, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo María Paula Espinosa Vélez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.”

f. _____

Autor: Nájera Endara, David Arturo

Cédula 1716063662

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia; especialmente a mi papá y a mi mamá que han sido mi soporte durante el tiempo que han esperado para ver la finalización de mi carrera universitaria; también a mi tía Lourdes, que me ha guiado con mucha paciencia y dedicación durante este proceso. Y de manera muy especial a mi esposa Alejandra.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los que han contribuido a mi formación y a la elaboración de este trabajo de grado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	5
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Problema de investigación	6
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
1.4 Metodología	10
1.4.1 Tipo de estudio.....	10
1.4.2 Método de investigación.....	11
CAPÍTULO 2.....	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1 Gestión por procesos: fundamentos teóricos.....	20

2.1.1 Aportes de la gestión por procesos a la calidad empresarial.	23
2.1.2 Fases de la implementación de la gestión por procesos.....	24
2.2 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como sistema de seguimiento y evaluación de la gestión empresarial.....	25
2.2.1 Pasos para implementar el Balanced Scorecard.	28
CAPÍTULO 3.....	30
ANÁLISIS SITUACIONAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	30
3.1 Características generales de la organización	31
3.1.1 Figura jurídica y sector al que pertenece.	31
3.1.2 Ubicación e instalaciones.....	31
3.1.3 Organización funcional y personal.	31
3.1.4 Soporte tecnológico.....	32
3.2 Análisis del entorno con la metodología PEST	32
3.2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.	33
3.2.2 Fuerzas económicas.	35
3.2.3 Fuerzas sociales, culturales y ambientales.....	40
3.2.4 Fuerzas tecnológicas.....	42
3.3 Análisis interno AMOFITH.....	43
3.3.1 Administración y gerencia.	43
3.3.2 Marketing.....	47
3.3.3 Operaciones.	49
3.3.4 Finanzas y contabilidad.....	52
3.3.5 Recursos humanos.....	53
3.3.6 Sistemas de información y tecnología.....	55

3.3.7 Investigación y desarrollo.....	57
3.4 Evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) ...	57
3.4.1 Análisis interno de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.....	57
3.4.2 Análisis del entorno de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.....	59
3.4.3 Matriz de estrategias.	61
CAPÍTULO 4.....	63
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN "BALANCED SCORECARD" PARA LA EMPRESA FRESH LOGISTICS CARGA CÍA. LTDA.	63
4.1 Modelo de gestión por procesos de Fresh Logistics Cía. Ltda.	64
4.1.1 Rediseño de la filosofía empresarial.	65
4.1.2 Rediseño de la estructura orgánica de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.	67
4.1.3 Mapa de procesos de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.	68
4.1.4 Procesos estratégicos o gobernantes.	70
4.1.5 Procesos clave, operativos o que agregan valor.....	76
4.1.6 Procesos de soporte.....	85
4.2 Matriz de indicadores de procesos	94
4.3 Balanced Scorecard o cuadro de mando integral para la empresa Fresh Logistics Cía. Ltda.....	96
4.3.1 Perspectivas y Estrategias de Fresh Logistics.	96
4.3.2 Cuadro de Mando Integral de Fresh Logistics Cía. Ltda.	98
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES.....	104
Bibliografía.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variación de la Balanza Comercial (enero 2014 a enero 2017)	37
Tabla 2 Variación de exportaciones de flores. Comparación I trimestre 2015 a 2017 .	38
Tabla 3 Fortalezas y debilidades identificadas	58
Tabla 4 Oportunidades y amenazas identificadas	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pasos del diagnóstico.....	13
Figura 2: Definición de proceso	21
Figura 3: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	26
Figura 4: Organigrama de Fresh Logistics Carga.....	44
Figura 5: Nuevo organigrama de Fresh Logistics.....	68
Figura 6: Mapa de procesos de Fresh Logistics.....	69
Figura 7: Diagrama de flujo de proceso de planificación estratégica	71
Figura 8 Diagrama de flujo de subproceso de planificación estratégica financiera.....	73
Figura 9 Diagrama de flujo de subproceso de marketing estratégico	74
Figura 10: Diagrama de flujo de proceso de comunicación estratégica	76
Figura 11: Diagrama de flujo de proceso de gestión comercial.....	78
Figura 12: Diagrama de flujo de subproceso de exportación de carga seca.....	80
Figura 13: Diagrama de flujo del subproceso exportación carga perecible.....	82
Figura 14: Diagrama de flujo de subproceso importación de carga seca.....	84
Figura 15: Diagrama de flujo de proceso de gestión del talento humano	86
Figura 16: Diagrama de flujo de proceso de gestión financiera contable.....	88
Figura 17: Diagrama de flujo de proceso de sistemas	89
Figura 18: Diagrama de flujo de proceso supervisión y control de carga.....	91
Figura 19: Diagrama de flujo de proceso de adquisiciones.....	92
Figura 20: Diagrama de flujo de proceso infraestructura.....	93

Figura 21: Perspectivas, estrategias y objetivos	98
Figura 22: Mapa Estratégico de Fresh Logistics	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de aceptación de Diseño de Gestión por Procesos en base a Balanced Scorecard	111
Anexo 2: Instrumentos de recolección de información	112

RESUMEN

Este trabajo consiste en el diseño de un modelo de gestión por procesos basado en "Balanced Scorecard" para Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., empresa ecuatoriana, creada en 2004, especializada en servicios de exportación, importación y mudanzas. En la empresa no existe un sistema de planificación estratégica, ni se ha implementado un sistema de gestión por procesos que incluya toda la cadena de valor; tampoco se cuenta con procedimientos sistemáticos para hacer seguimiento y evaluar el desempeño. Las condiciones del entorno exigen a la empresa mejorar su sistema de gestión, para lograr un óptimo desempeño. Por ello, se propuso realizar un análisis para aportar al diseño de un sistema de gestión por procesos basado en el cuadro de mando integral.

Como resultado de este análisis, se diseñó el sistema de gestión por procesos basado en el cuadro de mando integral. El diseño se realizó con la participación de los directivos y técnicos de la empresa, lo cual garantiza su aplicación inmediata. El sistema diseñado contribuirá a alcanzar la calidad total de la organización y mejorar su rentabilidad y sostenibilidad.

PALABRAS CLAVES: Gestión por procesos; sistemas de seguimiento y evaluación; Balanced Scorecard.

ABSTRACT

This Project consists in the design of a process management model based on “Balanced Scorecard” for Fresh Logistics Carga Cía. Ltda. Ecuadorian Company, founded in 2004, specialized in export services, import and removals. In the company there is no global strategic planning system nor has a management system by processes that includes the entire value chain; nor is there systematic procedures to monitor and evaluate the performance of each area. The conditions of the environment require the company to improve its management system, to achieve optimum performance. For this reason, the management system was proposed by processes based on the Balanced Scorecard.

As a result of this analysis, the process management system based on the balanced scorecard was designed. The design was made with the participation of the managers and technicians of the company, which guarantees its immediate application. The designed system will contribute to achieve the total quality of the organization and improve its profitability and sustainability

KEYWORDS: Process management; monitoring and evaluation systems; Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación consiste en el diseño del modelo de gestión por procesos basado en "Balanced Scorecard" para Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., empresa ecuatoriana creada en 2004, especializada en servicios dentro del área de exportaciones, importaciones y mudanzas. La empresa se ubica entre las cinco primeras agencias de carga del país.¹

Desde su creación, la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido, tanto en lo que se refiere a su cartera de clientes, como al volumen de carga que maneja y, por lo tanto, a su rentabilidad, como se describirá en el capítulo pertinente. Desde el segundo semestre del año 2015, este ritmo de crecimiento se ha desacelerado como resultado de la contracción del mercado mundial.

La empresa está organizada por departamentos; esto ha implicado que la acción en muchos casos no sea adecuadamente coordinada o que las decisiones que se tomen en uno de los departamentos no consideren sus repercusiones en las demás áreas. Para enfrentar tal situación problemática se planteó realizar un diseño de gestión por procesos, que permita – en primer lugar- comprender la concatenación entre las diversas acciones que se ejecutan en la empresa; y –en segundo lugar- alcanzar mayor eficiencia y eficacia.

En cuanto al seguimiento y evaluación de sus acciones, la empresa no cuenta con un sistema integrado. La evaluación se realiza principalmente a partir de indicadores globales, como el volumen de ingresos, el número de clientes y la rentabilidad. Esto, como es de esperar, no permite a la empresa un seguimiento pormenorizado de toda su gestión y puede afectar a la misma. Por tal motivo, se planteó diseñar un sistema de seguimiento y evaluación basado en el "Balanced Scorecard" o cuadro de mando integral.

¹ Según el ranking de Cargo Accounts Salement Systems –CASS- que es el sistema de facturación y cobros entre aerolíneas y agencia de carga mundial. Este sistema pertenece a IATA (International Air Transportation Association) y genera informes mensuales sobre la ubicación de las agencias por su volumen de pago.

El desarrollo de las dos herramientas de gestión se realizó con el beneplácito de la empresa y contó con la participación de sus directivos, funcionarios y empleados. Los resultados de este proceso se exponen en este trabajo de titulación.

En el primer capítulo se presenta el proyecto de investigación que sustentó el diseño del modelo de gestión por procesos y del *Balanced Scorecard* realizado, así como la justificación de esta, los objetivos que orientaron el trabajo y la metodología aplicada.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico. Este se centra en explicar en qué consiste la gestión por procesos, sus ventajas y los procedimientos necesarios para implantarla en una organización, sea esta empresarial o de otro tipo. Además, se expone acerca del *Balanced Scorecard*, como metodología de seguimiento de la gestión empresarial que coadyuva al cumplimiento de los objetivos, de la misión y visión de la entidad. Igualmente se explica el procedimiento para desarrollar esta herramienta en una empresa.

En el tercer capítulo se presenta el resultado del análisis situacional de la empresa, realizado a partir de la información proveniente del diagnóstico y la actualización de la planificación estratégica desarrollada a partir de dicho análisis.

En el cuarto capítulo se presenta el diseño de los procesos y el sistema de seguimiento y evaluación a partir del *Balanced Scorecard*, elementos desarrollados sobre la base de la investigación realizada.

Este trabajo constituye un aporte concreto a la empresa Fresh Logistics, ya que tanto el modelo de gestión como el cuadro de mando integral son herramientas que van a ser implementadas de manera inmediata por sus directivos. Con estas herramientas se espera mejorar la calidad de la gestión y proyectar los resultados de esta a partir de la planificación estratégica. La investigación que condujo al diseño del sistema de gestión por procesos y el cuadro de mando integral respondió apropiadamente al problema identificado, el cual era la ausencia de un sistema de planificación y gestión integral.

CAPÍTULO 1
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., como se indicó en la introducción, es una empresa ecuatoriana especializada en servicios dentro del área de exportaciones, importaciones y mudanzas. De acuerdo a la clasificación hecha por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador –SENAE-la empresa es un operador de comercio exterior –OCE-:

Los operadores de Comercio Exterior, que pueden ser personas naturales o jurídicas, son los usuarios que interactúan informática y operativamente con la Corporación Aduanera Ecuatoriana, estos comprenden agentes de aduana, líneas navieras, líneas aéreas, agencias de carga, almacenes temporales, depósitos, consolidadoras, importadores, exportadores, zonas francas, ministerios, entre otros. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador –SENAE- , 2017, pág. 5)

La especificidad de la empresa es ser agente u operador de carga internacional, que de acuerdo con SENAE:

Es la persona jurídica autorizada que puede realizar y recibir embarques, consolidar y desconsolidar mercancías, actuar como operador de transporte multi modal, sujetándose a reglamentos y acuerdos específicos, emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimientos de embarque, guías aéreas, cartas de porte, manifiestos y demás. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador –SENAE- , 2017, pág. 7)

Por ser operador internacional de carga, la empresa debe cumplir con diversas regulaciones y calificar ante las entidades de control, nacionales, internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. Entre otras, estas agencias son: el Sistema Nacional de Aduanas del Ecuador –SENAE-, la Agencia AGROCALIDAD del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Business Alliance for Secure Commerce – BASC; Asociación de Transporte Aéreo Internacional –IATA.

Desde su creación, la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido, tanto en lo que se refiere a su cartera de clientes, como al volumen de carga que maneja y, por lo tanto, a su rentabilidad. En el primer año de operación (Julio 2004 - junio 2005) la cartera de clientes medianos y grandes era de 14. En el último año de operación (Julio 2016 - junio 2017) la cartera de clientes medianos y grandes es de 51.

En cuanto al volumen de operaciones, los kilogramos exportados por la empresa, tanto por vía aérea como marítima, también se observa un crecimiento sostenido. En el Primer año de operación (julio 2004 - junio 2005) se exportó 6'140.800 Kg.; en tanto que en el último (julio

2016 - junio 2017) el movimiento de carga ejecutado por la empresa alcanzó los 18'096.822 Kg (Malo, 2017).

Desde el segundo semestre del año 2015 este ritmo de crecimiento se ha desacelerado como resultado de la contracción del mercado mundial. En términos globales, la rentabilidad de la empresa ha debido reducirse con la finalidad de mantener la cartera de clientes. En comparación con los años anteriores, la ganancia neta por kilo bajó durante el año 2015 en un 50% (Malo, 2017).

La medida tomada por la empresa para que esta realidad no la afecte mayormente, ha sido incrementar el volumen de carga que gestiona y compensar así la reducción de la ganancia neta. En otras palabras, se ha debido aumentar el volumen como estrategia de sostenibilidad, ganando participación en el mercado de mercancías en movimiento.

La empresa cuenta con un capital patrimonial de 516.531,00 dólares y activos fijos valorados en 3'669.807,00 dólares. En cuanto a su personal, actualmente está formado por cinco gerentes y 25 empleados, entre funcionarios técnicos y operativos. En el año 2015 la empresa tuvo un movimiento de algo más de 3'600.000 dólares; en el año 2016, el movimiento fue de aproximadamente el mismo monto².

En cuanto a su organización, la empresa ha sido estructurada, desde su creación, en departamentos que responden a las tres grandes áreas de la actividad de carga internacional: importaciones, exportaciones y consolidación de carga. Los departamentos que existen actualmente son: departamento de exportaciones perecibles, departamento de exportaciones e importaciones de carga seca, departamento de operaciones, departamento administrativo. Esto se plasma en un organigrama funcional. Los departamentos se establecieron a partir de las capacidades de los funcionarios fundadores de la empresa. Los departamentos involucran, de hecho, varios procesos que no están claramente delimitados, aunque en la práctica han demostrado ser eficientes. Hace cuatro años aproximadamente se hizo un primer ejercicio de planificación estratégica, aunque la misma no llegó a plasmarse en objetivos estratégicos ni en la definición de procesos (Zambrano, 2017).

² Para mayor detalle ver: la información pública de la Superintendencia de Compañías, en la página web: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion>

El crecimiento de Fresh Logistics exigió la incorporación de algunos mecanismos de gestión, incluyendo los de evaluación; sin embargo, estos mecanismos se han adoptado de manera bastante empírica. La evaluación global de la empresa se concentra, principalmente, en la rentabilidad promedio anual.

No existe un sistema global para hacer seguimiento y evaluar el desempeño de cada departamento o área. Las decisiones se toman a partir de resultados semestrales o anuales lo cual conlleva a respuestas coyunturales a los problemas. Se trata de una cultura organizacional que tiende más hacia la reacción antes que hacia la proactividad.

Al momento existe una amenaza para la sostenibilidad de la empresa que es la situación de “enfriamiento” de la economía mundial. Esta coyuntura es un desafío que debe ser enfrentado mejorando la calidad de su gestión para ser más competitiva. Por lo tanto, es necesario que se implemente un sistema de gestión en el cual cada proceso esté claramente establecido para aumentar la eficiencia y efectividad, y, a la vez, contar con un sistema integral de seguimiento, control y evaluación de la gestión, que contribuya a una mejor toma de decisiones.

Este trabajo de titulación consiste en el diseño del sistema de gestión por procesos basado en la herramienta de “Balanced Scorecard”, para la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., para contribuir a mejorar la calidad de su gestión y, por lo tanto, su rentabilidad y sostenibilidad.

1.2 Justificación

El diseño y posterior implementación de un sistema de gestión por procesos basado en el “Balanced Scorecard” o Cuadro de Mando Integral, para la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., contribuirá a mejorar la calidad de su gestión. Este efecto se debe a que

(...), the Process-Based Management model is directed to develop the organization mission, through the satisfaction of the stakeholder’s expectations – customers, suppliers, shareholders, employees, society – and to know what the company is doing to satisfy them, instead of focusing on structural aspects, such is their command chain and the function of each department. (Mallar, 2010, pág. 5)

La gestión por procesos genera varios efectos positivos. Como lo señala el Ministerio de Fomento de España: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (Ministerio de

Fomento - Gobierno de España, 2015, pág. 2). Por su parte, Juan Bravo, autor chileno especialista en gestión por procesos señala que:

Con la visión sistémica aplicada a la gestión de los procesos de la organización podemos obtener una amplia gama de beneficios, por ejemplo, lograremos: • Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de lo que nos falta y de nuestras fortalezas. • Aplicar alguna fórmula de costeo a esos procesos, tal vez a nivel de las actividades, y saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios. • Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso, este es uno de los beneficios de tomar consciencia. • Estar más cerca de una certificación en normas ISO 9000 u otras. • Aplicar métodos de mejoramiento continuo y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y eficacia. • Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar. • Diseñar o replantear un proceso para obtener mejoramientos mayores en el corto plazo. • Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo. (Bravo-Carrasco, 2009, pág. 16)

En el caso específico de la empresa, se espera lograr los efectos positivos que se enuncian a continuación.

En primer lugar, al tratarse de una empresa que maneja un gran volumen de productos altamente sensibles (flores y vegetales, principalmente, y otros tipos de carga perecedera), la mejora en los procesos y la toma de decisiones gerenciales es de suma importancia. Un error en un elemento de un proceso (por ejemplo, en la etiquetación de los productos que se van a transportar) puede significar una grave pérdida para la empresa, pero sobre todo para el cliente. El seguimiento de cada proceso, hecho a partir de información precisa, contribuirá a superar errores que pueden afectar a la carga transportada y, por lo tanto, al cliente de Fresh Logistics. La eficiencia de la empresa permitirá que existan menos atrasos en las entregas, menos trabas en la recepción de los productos en destino, etc. con lo cual los clientes serán beneficiados; todo ello generará que puedan también mejorar su rentabilidad. Aún más: al optimizar los procesos, se puede reducir tiempos en cada uno de ellos, generar nuevas herramientas de manejo de la carga, proveer al cliente de información más oportuna y certera, lo que también ayudará a ganar eficiencia y eficacia, que ocurre como una reacción en cadena a decir del equipo de IDDEO, cuando señala:

A mayor calidad de la organización: menos retrasos, menos equivocaciones, menos desperdicio de recursos, tiempo y dinero, menos tensión laboral, (...) mayor satisfacción de los asociados, (...) mejores perspectivas de crecimiento futuro. (IDDEO, 2016)

En segundo lugar, de la eficiencia de la empresa depende que los productos de exportación de sus clientes salgan oportuna y legalmente del país. Al ser, como todas las empresas del

ramo, un importante eslabón del comercio exterior su eficiencia redundará en beneficios para la economía del país.

Finalmente, como operador de comercio exterior, la mejora en sus sistemas de seguimiento y evaluación permitirá mejorar también el control de facturación, exportaciones e importaciones. Los organismos de control del Estado se beneficiarán de esta mejora al tener información más precisa generada con el sistema de “Balanced Scorecard”.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Diseñar el modelo de gestión por procesos basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard), para la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

OE1: Realizar un diagnóstico institucional de la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., en cuanto a su planificación estratégica y organización interna y analizar los resultados de este.

OE2: Identificar, analizar los procesos y subprocesos claves incluidos en la gestión de la empresa que conducen al logro de los objetivos estratégicos planteados y en concordancia con la visión, misión y valores institucionales.

OE3: Establecer los indicadores claves por proceso y resultado, así como el estado actual de los mismos (línea de base).

OE4: Elaborar el mapa de procesos y el tablero de mando integral a partir de la información recabada, sistematizada y analizada.

OE5: Validar el mapa de procesos y el tablero de mando integral formulados.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de estudio.

Este proyecto es un estudio de carácter experimental ya que, a partir de explicar, valorar y contextualizar los métodos de diseño de gestión por procesos y diseño de un cuadro de

mando integral, estos fueron aplicados al diseño real de una situación específica, como es la gestión de la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.

1.4.2 Método de investigación.

El método de investigación científica empleado fue, en primera instancia, el inductivo que se basó en la recopilación de la información empírica recopilada en la investigación de campo realizada en la empresa Fresh Logistics. Los procesos que se emplearon para el levantamiento de esta información se presentan en el siguiente numeral. De esta manera se pudo identificar las actividades que realiza cada departamento. La investigación es de carácter cualitativo.

En segunda instancia, se aplicó el método deductivo, en tanto se correlacionó las teorías acerca de la gestión por procesos y del Balanced Scorecard con la información empírica. A la luz del marco teórico que sustenta la investigación, se analizó la información recopilada, dando como resultado la clasificación de las actividades que ejecuta cada departamento de la empresa y sus elementos de entrada y salida.

Finalmente, se aplicó el método sintético que permitió proponer la estructuración de esas actividades en procesos. Con este método se han puesto en evidencia las relaciones que existen entre los diversos elementos de la gestión empresarial, que la empresa los manejaba como hechos independientes.

Debido a que este es un proyecto de aplicación real en un espacio empresarial concreto, como lo es Fresh Logistics Cía. Ltda., fue fundamental la participación de los directivos, funcionarios y empleados, tanto en el diagnóstico, como en el análisis de la información y, por supuesto, en la validación de los resultados.

El diseño metodológico se dividió en tres grandes procesos: el primero se refiere al diagnóstico general de la empresa, a fin de establecer el macro sistema empresarial y que corresponde al Objetivo Específico 1 (Diagnóstico institucional). El segundo, se refiere al diagnóstico de procesos, a fin de definir el mapa de procesos y el tablero de mando, que corresponden a los Objetivos Específicos 2 y 3 (Identificar los procesos y subprocesos claves incluidos en la gestión de la empresa; e Identificar participativamente los indicadores claves por proceso y resultado). El tercer proceso metodológico corresponde a la validación de la

información, como se establece en el Objetivo Específico 4: Validar el mapa de procesos y el tablero de mando integral formulados.

A continuación, se describe cada uno de estos tres procesos metodológicos.

1.4.2.1 Diagnóstico de la empresa.

El diagnóstico de la empresa es el punto de partida de esta investigación; con el mismo se procuró conocer el funcionamiento de la empresa, partiendo del supuesto de que este es un sistema, en el cual cada uno de sus elementos o componentes es interdependiente. Se entiende que:

En los tiempos actuales en los que vivimos, se hace indispensable el conocer en dónde nos encontramos en relación al mercado y a nuestros competidores. Esto es con la finalidad de poder tomar las decisiones de manera rápida y objetivamente, pero para ello se hace necesario algún método o procedimiento. Es acá en donde hacen su aparición los Métodos de Diagnóstico. (Martínez-Ferreira, 2015, pág. 12)

El diagnóstico de una empresa como señalan Thomas Cummings y Christopher Worley: “Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera.” (Citado en: Alfaro, 2012, pág. 14).

La orientación general del diagnóstico provino de lo expuesto por Braidot, Formento y Nicolini (Braidot & al., 2003), ya que ellos sostienen que el diagnóstico debe abordar elementos claves de la empresa y dar información útil para mejorar la planificación de la organización. Este procedimiento considera tres aspectos válidos para usar en este trabajo de titulación: realizar un diagnóstico con la participación de directivos, funcionarios y empleados de la empresa; recabar información clave, suficiente y verificable para comprender la realidad de la empresa y llegar a conclusiones útiles; y, finalmente, adaptar las técnicas de diagnóstico a la realidad operativa de la empresa.

Los autores sustentan su enfoque de diagnóstico en la teoría de Valdez Rivera, autor mexicano que sostiene que:

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un

proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998, citado en Braidot & al., 2003, pág. 5).

En síntesis, lo que el procedimiento de estos autores propone es facilitar la comprensión de “las desviaciones que se encuentran entre lo que el diagnóstico muestra y lo que el empresario pretende” (Braidot & al., 2003, pág. 47).

Los pasos que los autores mencionados plantean a seguir son los siguientes:

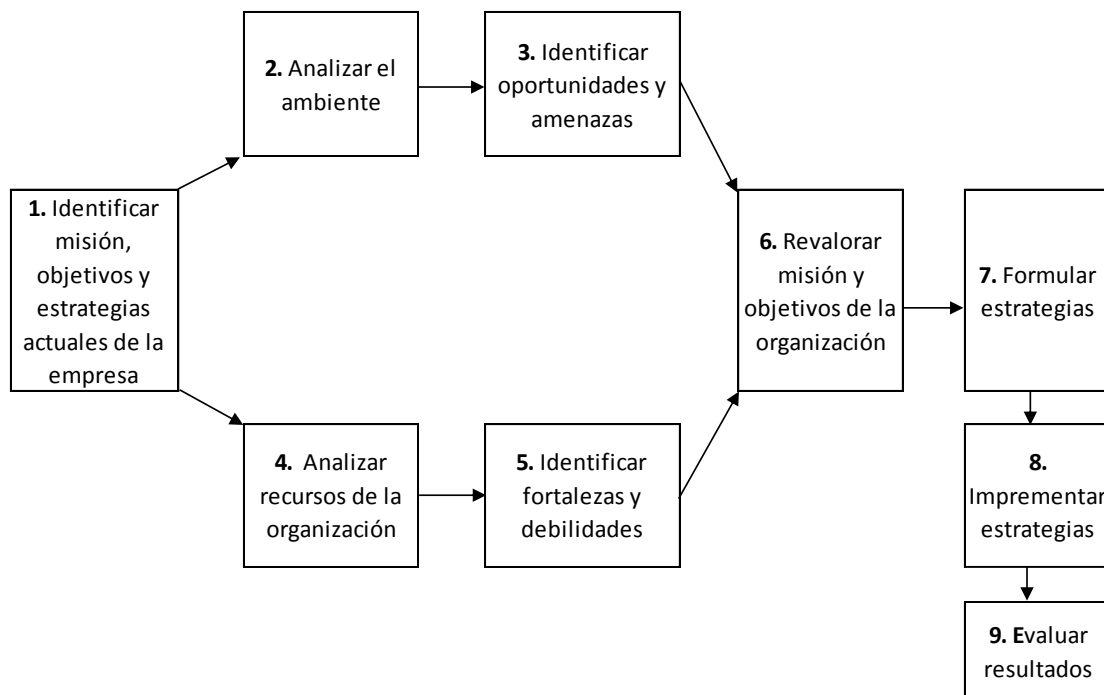


Figura 1: Pasos del diagnóstico
Fuente: Braidot & al., 2003
Elaboración: David Nájera

Todo diagnóstico, de acuerdo con Braidot y otros, debe considerar variables de tipo externo (evolución del mercado, demanda, características de los clientes, competencia, evolución tecnológica, evolución de las políticas económicas y sociales y factores socio – culturales) y variables de tipo interno (situación de la empresa en cuanto a utilización de recursos materiales, humanos y financieros, grado de conocimientos técnicos, organización, métodos de control y sistema de gestión) (2003).

Por su parte, la autora Larios-Francia, siguiendo a otros autores, señala que todo diagnóstico debe integrar información de tres insumos:

el análisis del entorno (mundo-continente-país) lo que determinará las oportunidades y amenazas que influyen en el sector, la organización, y los competidores; el análisis del sector y de la competencia, a partir del cual se podrá determinar el perfil de los competidores y sustitutos con referencia a los factores claves de éxito en el sector industrial (...) y el análisis interno de la organización, a través del cual se identifican las fortalezas y debilidades (Larios-Francia, 2016, pág. 9).

En esta investigación el diagnóstico de la empresa se realizó a partir de los siguientes procedimientos:

El primer momento, se realizó el análisis del entorno o de las fuerzas políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas (PEST por sus siglas en inglés y español), para comprender el comportamiento actual del mercado. Con la información se procedió a evaluar la posición actual del negocio, así como el potencial que este tiene y direccionar la estrategia.

Luego del análisis PEST se realizó el análisis AMOFHIT.

Este análisis interno llamado AMOFHIT (Administración y gerencia, Finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la matriz de evaluación de factores internos (D'Alessio Ipinza, 2013). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Gilmartin, 1991; Hart & Banbury, 1994). (Larios-Francia, 2016, pág. 11)

Este método permite analizar el funcionamiento interno de la organización, comprendiendo si su estructura es centralizada o descentralizada, la interdependencia entre áreas, cómo se toman las decisiones, sus sistemas de comunicación interna y externa, las características de su talento humano, las funciones por áreas, los sistemas de seguimiento y control existentes, entre otros (D'Alessio, 2008).

Finalmente, se hizo el análisis FODA. El análisis DOFA o FODA (por sus siglas en inglés), se concentra en los aspectos clave del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización.

El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También pueden utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización (Fred, 1990, pág. 10).

Las áreas diagnosticadas con el método FODA fueron las siguientes:

La organización: análisis de las áreas actualmente existentes (y de la manera en que están organizadas al momento), para establecer las fortalezas y debilidades particulares. Las fortalezas se refieren a las capacidades que la empresa tiene y que representan un valor agregado frente a sus competidores; las debilidades, por el contrario, se refieren a factores internos que no permiten un adecuado desarrollo o prestación del servicio, ya sea porque la empresa carece de los recursos o habilidades para enfrentar esos factores (Martínez-Ferreira, 2015).

El entorno: análisis de amenazas y oportunidades que presentan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, para el desarrollo de la empresa. Las amenazas hacen referencia a condiciones del entorno que atentan contra el desarrollo de la empresa mientras que las oportunidades se refieren a condiciones o factores del entorno que le pueden permitir conseguir ventajas competitivas (Martínez-Ferreira, 2015).

El PEST evalúa el mercado en general mientras que el FODA evalúa un negocio concreto que se desarrolla en ese mercado como lo recomiendan diversos autores y el AMOFHIT analiza la organización interna de la empresa (GADEX, 2015).

Para hacer el análisis FODA se empleó como herramienta de investigación el grupo focal, que es una entrevista colectiva, bajo la dinámica de taller, en el cual se plantearon preguntas y se consultó la opinión a todos los presentes, buscando que todos participen equitativamente (Edouard, 2015, pág. 4). En el taller participaron todos los gerentes y funcionarios de nivel directivo de Fresh Logistics. La guía de preguntas se adjunta en anexos.

Para realizar el diagnóstico AMOFHIT se empleó como herramientas para la recolección de información la entrevista a directivos y técnicos y la investigación documental, específicamente para los temas relativos al entorno y a los indicadores de rendimiento.

La valoración de los resultados permitió proponer una actualización de la planificación estratégica existente en la empresa, como paso previo al diseño del sistema de gestión por procesos. La planificación estratégica de la empresa es clave para la elaboración de un mapa de procesos, ya que estos deben responder a los desafíos que la misma se plantee en el mediano y largo plazo, tomando como eje el brindar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente, con eficacia, eficiencia y calidad.

1.4.2.2 Diagnóstico de procesos e indicadores.

Este momento de la investigación se trabajó con el método de mapeo de procesos, el cual parte de un diagnóstico funcional, que implica “descomponer la organización por funciones y luego, dentro de ellas, agrupar los procesos por especialidades, en correspondencia con los sistemas de producción, finanzas, personal, etc. (Braidot & al., 2003, pág. 7). Este análisis tomó en cuenta la totalidad de las áreas de la empresa para identificar los procesos que aportan al logro de los objetivos estratégicos de la misma. Parte del supuesto de que si el proceso se ejecuta correctamente, el resultado del mismo también será el esperado y cumplirá las expectativas de los clientes (internos y externos).

El diagnóstico partió de considerar que un proceso es el conjunto de actividades que utilizan una serie de insumos (inputs), para generar unos resultados (outputs). Los procesos pueden ser clasificados en tres grandes tipos: gerenciales o estratégicos, operativos o que agregan valor y de soporte. Se puede decir también que un proceso es un conjunto de actividades planificadas en las cuales participan personas y requieren ciertos recursos para conseguir un objetivo previamente identificado (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2003).

En la primera etapa se buscó detallar los procesos que se ejecutan para la prestación de servicios a los clientes de la empresa, confeccionando una ficha para cada uno de ellos, en la que se describe cada uno de los elementos del proceso. Esta identificación y descripción “parte del momento de prestación del servicio al cliente / usuario. Desde este momento y recogiendo el proceso hacia atrás, se irán identificando los pasos, tareas, entradas y salidas, responsables, etc., que se han ido realizando” (Domínguez-Ródenas, 2014, pág. 5) hasta el momento de la investigación. Según el mismo autor:

Este trabajo es complejo y se recomienda que se realice en varias etapas. En una primera etapa se deben identificar los subprocesos en los que se puede dividir el proceso clave analizado, para posteriormente pasar al estudio detallado de cada uno de éstos. El análisis de cada proceso culmina con la elaboración del Diagrama de flujo, la ficha del proceso, la identificación de los indicadores de control y resultados y, finalmente, con la organización de la documentación correspondiente (Domínguez-Ródenas, 2014, pág. 8).

Siguiendo lo indicado por Domínguez-Ródenas, el procedimiento se basó en la observación y documentación de los resultados esperados por área o departamento (salidas o out puts); identificación de clientes internos y externos; actividades que conducen al logro de esos resultados (proceso en sí); formas específicas de ejecutar esas actividades (procedimientos);

insumos que requieren las actividades (entradas o inputs); identificar las fuentes de donde provienen los insumos; etapas del proceso o subprocesos; relaciones entre procesos (2014).

Para el análisis y el diseño de los procesos, la información se ordenó en fichas de identificación de procesos adaptadas de la propuesta de la Universidad Politécnica de Valencia. (2011). Las fichas elaboradas registran el tipo y nombre del proceso; descripción de este; gestor, usuarios, proveedores y otros participantes del procesos; alcance; servicios derivados del desarrollo del proceso y procesos relacionados. Una vez identificados y descritos los procesos, se procedió a elaborar el diagrama de flujo que implica la secuenciación y descripción de los procedimientos.

Concluida esta fase, se identificaron los indicadores claves, que son las “magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad” (Domínguez-Ródenas, 2014, pág. 12), o –en este caso- en cada uno de los procesos identificados y diagramados y de los resultados esperados. Se identificaron dos o tres indicadores claves por procesos, ya que estos deben proveer información consolidada y fundamental para la toma de decisiones.

Cada indicador identificado como clave se definió mediante una ficha, basada en lo planteado por Domínguez-Ródenas (2014), que incluye el nombre del indicador; periodicidad de actualización; descripción; método de cálculo; método de comprobación de la información o fuente de verificación; responsable de la medición y actualización de la información. Todos los indicadores son objetivamente verificables, es decir que pueden ser registrados, claramente delimitados y valorados (cuantificados). Por las condiciones de desempeño de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., en esta actividad participaron los líderes de los equipos departamentales.

A continuación, se procedió a construir la línea de base de cada uno de ellos, mediante el análisis documental; a través del análisis de los registros existentes en la empresa se logró recabar información para levantar la línea de base de los indicadores que conforman el cuadro o tablero de mando integral.

Con la información obtenida, se diagramó el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, en el cual se establecen las relaciones entre indicadores, entre estos y los objetivos estratégicos y el aporte a su consecución de parte de cada proceso anteriormente identificado.

1.4.2.3 Validación de la información.

La validación de la información se realizó en dos momentos; el primero se presentó la reformulación de la planificación estratégica de la empresa, basada en los resultados del diagnóstico, al equipo directivo. Esto se cumplió en el mes de marzo del 2017.³ Con su aprobación, se procedió a la socialización de esta con líderes de equipos, quienes se encargarán de difundir la misma en los otros niveles de la empresa.

En el segundo momento se validó el mapa de procesos y los indicadores que conforman el cuadro de mando integral. Los dos elementos se presentaron al equipo gerencial y a los líderes de equipos para su aprobación. La validación de la información recabada y de la propuesta se hizo en un grupo focal. Esta actividad se realizó en octubre del 2017.⁴

La información relativa al diagnóstico de la empresa se procesó de manera comparativa. La información relativa a procesos y subprocesos, así como a sus relaciones, se trabajó mediante diagramas con las principales características, gestores, procedimientos, alcances e interrelaciones. Con este procesamiento se definió el Mapa de Procesos de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda. La información relativa a indicadores para seguimiento y evaluación se estructuró con la herramienta de marco lógico, donde se establece el indicador, se lo describe, se señala su línea de base y se establece la meta. Cada uno de los instrumentos aplicados se presenta en anexos.

³ Ver Anexo 1: Carta de aceptación de la Reformulación de la Planificación Estratégica, Mapa de Procesos y Cuadro de Mando Integral.

⁴ Ver Anexo 1: Carta de aceptación de la Reformulación de la Planificación Estratégica, Mapa de Procesos y Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por procesos: fundamentos teóricos

Toda empresa en el mundo contemporáneo desea alcanzar los más altos niveles de calidad en su gestión para obtener los resultados que se ha trazado, como lo indican Beltrán y otros:

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2003, pág. 10).

Con la finalidad de apoyar este propósito, distintos centros académicos y de desarrollo empresarial generaron el modelo de gestión por procesos que supera la organización clásica de las empresas por departamentos o unidades. En esa forma de organización, primaba una distribución por departamentos especializados, que muchas veces conocían muy poco del trabajo de los demás departamentos. En ese tipo de organización cada persona conoce y es responsable por una tarea específica, sin que sepa las demás tareas que influyen en la suya o cómo esta influye en las demás. “En las organizaciones tradicionales las tareas están divididas en partes especializadas independientes, como en una máquina. El conocimiento y el control de las tareas están centralizados en el nivel superior de la organización (...)”, señala Daft al respecto (Daft, 2011, pág. 31).

Por el contrario, el modelo de gestión por procesos se basa en la teoría de gestión de la calidad empresarial, a partir de la norma ISO-9000, que señala: “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.” (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2003, pág. 13). Como señala Bravo: “Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos, de esta manera, nos daremos cuenta que estamos construyendo una casa, en una visión más amplia que pegando ladrillos...” (Bravo-Carrasco, 2009, pág. 25).

Los procesos pueden ser definidos como una secuencia de actividades, relacionadas entre sí, orientadas a generar un valor añadido a un insumo para conseguir un resultado.

La figura que se presenta a continuación ilustra el concepto de proceso:

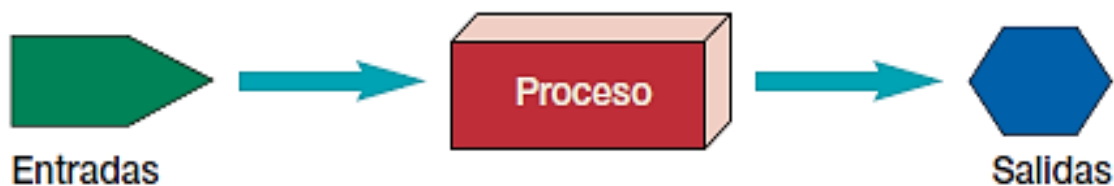


Figura 2: Definición de proceso

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2003.

Elaboración: David Nájera

Gutiérrez Pulido explica de la siguiente manera el concepto de proceso:

Proceso se entiende aquí como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Por ello es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. Esto implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada. En suma, gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa identificar y gestionar sistemáticamente los procesos empleados en la empresa y, en particular, las interacciones entre tales procesos (Gutiérrez-Pulido, 2010, págs. 65-66).

Este autor reitera que el enfoque de procesos es uno de los elementos claves de la calidad total empresarial. Cada proceso, como conjunto de actividades y recursos, que transforman los elementos de entrada o *in puts* en elementos de salida u *out puts* tienen como propósito fundamental satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a calidad, precio, seguridad y eficiencia (Hidalgo, Marínez, & Terán, 2008).

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. (Secretaría Central de ISO , 2015, pág. 8)

De acuerdo con Avila: “los procesos ya existen en toda organización; la idea es identificarlos, analizarlos, describirlos, asimilarlos para establecer si es necesario incluirlos en la estructura

final del proceso, su nivel de relevancia y la profundidad de su detalle” (Avila, 2014, pág. 15). Los procesos deben ser claramente identificados mediante un mapa de procesos, que representa gráficamente la estructura de procesos que configuran un sistema de gestión. Avila señala que:

la descripción de los procesos es necesaria para la representación de actividades reales comúnmente plasmadas en diagramas, indicando la secuencia y la interrelación entre los procesos, que en función de la organización puede ser desde los macro procesos, hasta los subprocesos, es decir desde lo general hasta lo puntual (Avila, 2014, pág. 26)

Dentro de una organización existen tres tipos de procesos:

Procesos estratégicos o gobernantes: se refieren a los procesos que implican la “toma de decisiones sobre planificación y mejoras de la organización, y la relación de esta con el entorno. (...) Permiten definir y desplegar las estrategias, políticas y objetivos de la organización” (Daft, 2011).

Bravo explica con mayor detalle lo que implican los procesos estratégicos; el autor señala que estos incluyen:

La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes. La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados. La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas. La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados” (Bravo-Carrasco, 2009, pág. 30).

Procesos clave, operativos o que agregan valor: son aquellos que permiten la creación del bien o servicio de manera satisfactoria y en respuesta a los objetivos de la organización (Daft, 2011). Según Bravo, en el caso de empresas que brindan servicios de comercio exterior, sus procesos claves deben ser: “Importaciones, desde el contacto con el cliente hasta entregarle el embarque. Exportaciones, desde tomar la carga en las oficinas del cliente hasta la entrega en el punto de destino, pasando por facturación, cobranza e interacción con otras instituciones” (Bravo-Carrasco, 2009, pág. 31), lo cual corresponde con el tipo de servicios que brinda Fresh Logistics.

Procesos de soporte: son los que brindan apoyo a los procesos clave (Daft, 2011). Se trata de servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio por lo que también son conocidos como procesos secundarios (Bravo-Carrasco, 2009).

2.1.1 Aportes de la gestión por procesos a la calidad empresarial.

El sistema de gestión por procesos busca alcanzar la calidad total de la organización. La norma ISO-9000, como se indicó antes establece claramente que la calidad es “Una ventaja competitiva, y la condición para permanecer en el negocio” (Gutiérrez-Pulido, 2010, pág. 10). Para ello, el diseño del sistema de gestión por procesos se orienta por los cuatro aspectos imperativos de la calidad total, que han sido explicados por Fernández Sánchez y su equipo de la siguiente manera:

Apoyo de la alta dirección. El equipo gerencial debe ser el que lidere el diseño y puesta en marcha del sistema, participando en la definición de los objetivos estratégicos y de los procesos, identificando y estimulando a los agentes de procesos y definiendo, participativamente con los agentes, los indicadores de desempeño de cada proceso y resultado.

El diseño del sistema de gestión por procesos involucra decisiones estratégicas y por lo mismo no puede ser delegado a un departamento (por ejemplo: al de administración), aunque sean sus técnicos quienes brinden el soporte especializado para el diseño del sistema (Fernández-Sánchez, Camarero, & Barcala, 2006).

Orientación al cliente. Esto implica considerar las necesidades de los clientes desde el diseño del producto o servicio, hasta su recepción; pero, además, considerar su apreciación del bien o servicio para retroalimentar la experiencia, adaptar o innovar el quehacer de la empresa, para siempre responder a la demanda del cliente (Fernández-Sánchez, Camarero, & Barcala, 2006). Por lo tanto, el diseño de un sistema de gestión por procesos debe tener en todo lugar esta orientación al cliente: “Orientación directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de los procesos” (Gutiérrez-Pulido, 2010, pág. 11).

Mejora continua. Derivado de lo anterior, las empresas requieren plantearse siempre nuevos desafíos respecto a los bienes o servicios que producen; esos desafíos pueden ser la mejora de este bien o servicio o la transformación o mejora radical del mismo, también llamada como salto cuántico (Fernández-Sánchez, Camarero, & Barcala, 2006). El diseño de la gestión por procesos debe hacerse considerando cómo el mismo va a contribuir a la mejora continua de la organización; en la calidad total el método principal es planificar y gestionar con perspectiva estratégica y mejorar continuamente el sistema.

Enfoque sistémico. Según Fernández, “la concepción sistémica de la organización considera que las diferentes partes están interrelacionadas y, por tanto, deben cooperar para mejorar el sistema como un todo. (...) una tarea de la alta dirección consiste en conseguir que todo el mundo coopere y participe en la mejora de la calidad.” (Fernández-Sánchez, Camarero, & Barcala, 2006). El sistema de gestión por procesos tiene este enfoque integral en todos sus elementos.

El sistema de gestión por procesos se desprende de la norma SGC ISO-9000, según la cual hay que cumplir con una serie de etapas para diseñar o mejorar el sistema, desde una orientación hacia el cliente.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. (...) el enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener esos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad proporciona un marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas (Gutiérrez-Pulido, 2010, pág. 68).

Dentro de las metodologías de diseño de sistemas de gestión de la calidad existen diferencias en el procedimiento a seguir; a continuación se expondrá las etapas de diseño de un sistema de gestión por procesos, como mecanismo para alcanzar la calidad total de la organización, con el apoyo de la metodología de la Universidad Politécnica de Valencia (Universidad Politécnica de Valencia, 2011).

2.1.2 Fases de la implementación de la gestión por procesos.

Resumiendo lo que Gutiérrez-Pulido (2010) plantea, las etapas para diseñar un sistema de gestión por procesos son las siguientes:

- 1. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.**
- 2. Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización. Esto tiene que ver con la planificación estratégica de la organización, en la cual se definen la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y políticas institucionales.**
- 3. Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad. Esto incluye delimitar el alcance del proceso (primera y última actividad de este), los beneficiarios del proceso (usuarios y participantes que recibirán los servicios); los participantes; su propósito o razón de ser; el o los gestores del proceso, que son quienes lideran el proceso; y los procedimientos que involucran los procesos.**
- 4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad. Es decir, garantizar que los insumos (inputs) estén disponibles en el tiempo, cantidad y calidad necesarios para que el proceso pueda llevarse a efecto.**

5. **Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso. En este caso, se requiere diseñar también un sistema de seguimiento que permita contar con información confiable, precisa y oportuna sobre el desarrollo de cada proceso, para que se pueda prevenir dificultades o superarlas eficientemente.**
6. **Aplicar el sistema diseñado, hacer seguimiento de su funcionalidad y evaluarlo periódicamente para detectar errores, prevenir disconformidades y eliminar sus causas.**

Un sistema de gestión por procesos tiene un elemento fundamental para que cumpla con su finalidad: el seguimiento y evaluación permanente del desempeño del proceso y del logro de los resultados. Por ello, no es suficiente que en la planificación estratégica se enuncien la visión, la misión o los valores institucionales. Para que este esfuerzo rinda frutos es necesario volver a estos elementos recursos operativos, es decir herramientas de gestión. El primer paso en esa dirección es la definición de los objetivos estratégicos de la organización, es decir de los grandes logros hacia los que apunta la organización.

2.2 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como sistema de seguimiento y evaluación de la gestión empresarial

La planificación estratégica orienta las acciones de una empresa hacia el cumplimiento de objetivos de largo plazo. Los objetivos estratégicos definen hacia dónde quiere llegar la organización en cumplimiento de su visión; son el primer nivel operativo de las estrategias establecidas. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard realiza el seguimiento de estos objetivos.

A partir de los años '90, el sistema Balance Scorecard (también llamado Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral) se ha instalado en el mundo de los negocios como la metodología más rigurosa y eficaz para medir el resultado o rendimiento de aquellos aspectos de la empresa, considerados como intangibles, tales como el capital humano, la información y la cultura. (Beserra, 2013, pág. 6).

Esta metodología:

ayuda a superar la dispersión o duplicación de esfuerzos, permite la creación de sinergias, apoya para que la operación diaria esté conectada con la misión, visión y los objetivos estratégicos; (...) El CMI ayuda a monitorear la implementación de la estrategia a través de indicadores de desempeño y metas concretas, así como a lograr que las distintas áreas estén alineadas al plan estratégico (Gutiérrez-Pulido, 2010, pág. 133).

El Cuadro de Mando Integral “es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Hidalgo, Marínez, & Terán, 2008, pág. 5).

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia. Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, (...) El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse (Beserra, 2013, pág. 8).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de seguimiento y control, basado en un conjunto de indicadores objetivamente verificables, que expresan los elementos que permiten lograr el resultado global (Beserra, 2013). Los indicadores conforman un tablero de mando que permite ver el avance en el logro de los objetivos estratégicos.

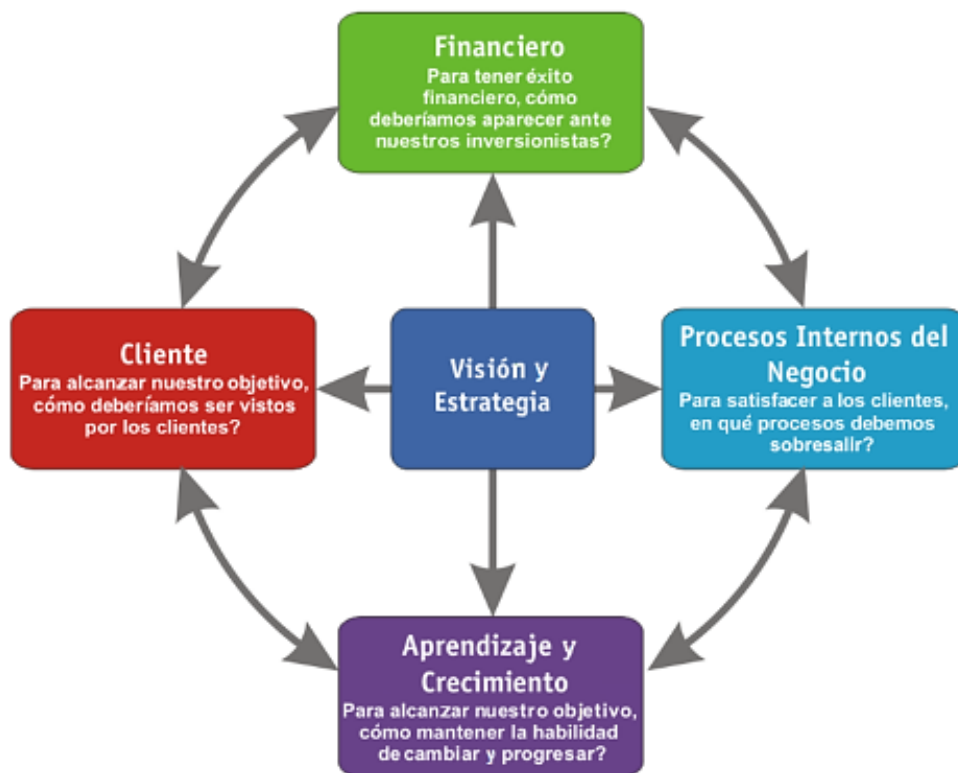


Figura 3: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard
Fuente: Ortilles, 2011
Elaboración: David Nájera

El Cuadro de Mando Integral establece el mapa estratégico de la organización, en el cual se representan visualmente los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva comercial o del cliente, socios y sociedad o comunidad, perspectiva interna de la empresa y perspectiva de aprendizaje e innovación institucional (Ramírez-Madrid, 2013, pág. 26).

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio (Ramírez-Madrid, 2013, pág. 4)

La perspectiva financiera, establece los objetivos financieros que permitirán lograr el éxito (rentabilidad, retorno, etc.) y que es fundamental para los socios y accionistas de la empresa. La perspectiva de clientes apunta a los objetivos del producto o servicio, para que este sea percibido positivamente por los clientes, socios y comunidad; la perspectiva de procesos internos establece los objetivos del modelo de negocios que permiten agregar valor al negocio; finalmente, perspectiva de aprendizaje organizacional se refiere a los objetivos que permitirán el crecimiento sostenido de la empresa, aumentando su competitividad (Gutiérrez-Pulido, 2010).

El mapa estratégico tiene su complemento en el tablero de control “el cual se construye con base en las perspectivas e incluye los objetivos relatados en el mapa estratégico (...) asigna indicadores claves de desempeño, metas para los mismos y planes o iniciativas de acción” (Gutiérrez-Pulido, 2010, pág. 134).

Uno de los atributos positivos del Cuadro de Mando Integral es que, gracias a su implementación, la información está disponible para todos los integrantes de los equipos, contribuyendo a que la empresa sea una organización que aprende y, como señala Daft: “En las organizaciones que aprenden, la información tiene un propósito muy diferente. La frecuencia en que la información se comparte mantiene a la organización funcionando en un nivel óptimo” (2011, pág. 33).

Este aspecto es fundamental ya que el conocimiento colectivo del desempeño de cada proceso o subproceso contribuirá a una mejor toma de decisiones y a que estas sean comprendidas por todos los involucrados, reduciendo la incertidumbre que supone un entorno

cambiante y complejo como es el de la economía en el mundo contemporáneo. (Daft, 2011, pág. 451). Entonces, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta para la toma de decisiones, es decir para “el proceso de identificar y resolver los problemas”, (Daft, 2011, pág. 452) En definitiva: “la toma de decisiones es el uso final de los sistemas de información y control (...)” (Daft, 2011).

2.2.1 Pasos para implementar el Balanced Scorecard.

Para implementar el Balanced Scorecard es necesario partir de la planificación estratégica institucional, ya que el mismo como se explicó anteriormente establece los indicadores claves para comprender el avance en cada uno de los objetivos estratégicos trazados por la empresa. Si una empresa no cuenta con su planificación, se deberá iniciar por formularla participativamente. En caso de si contar con ella, se requiere analizarla, valorar y decidir si es necesario actualizar alguno de sus elementos. Por ejemplo, es posible que la Visión y Misión sean vigentes, pero que las estrategias planteadas o los objetivos no lo sean. En este caso se procederá a actualizar la planificación (Thompson, Peteraf, Gamble, & III, 2012).

Una vez establecidos o formulados los objetivos estratégicos, juntamente con el usuario final del Cuadro de Mando Integral, se procede a identificar los indicadores claves de un menú de posibles indicadores que podrían medir el logro de un objetivo (Beserra, 2013). Por ejemplo: si el objetivo es incrementar los ingresos por la generación de nuevos productos, el indicador clave debe evaluar el porcentaje de incremento de ingresos que se deriva estrictamente de la venta de los nuevos productos.

Establecidos los indicadores, que pueden ser más de uno por cada objetivo, se procede a formular la manera en que cada uno de ellos será medido y a qué nivel de detalle se medirá (cálculo del indicador), de dónde se obtendrá la información para medirlo (fuente de información), la periodicidad de la medición y la situación desde la que se parte o línea de base de cada indicador. Finalmente, se analiza y grafica la relación que existe entre el menú de indicadores establecidos. Se busca en todo momento que la información que proveerá cada indicador sea suficiente, agregada, clave, verificable, objetiva, medible y disponible y que los mismos formen un conjunto coherente, que permita visualizar a los tomadores de decisiones de la empresa el estado real de su desempeño periódicamente. El conjunto de indicadores ofrece medidas que proporcionan una visión general del estado de la organización. Por ello los indicadores que lo integran deben ser claves (KPI o Key

Performance Indicators por sus siglas en inglés). Los indicadores miden el nivel del desempeño de un proceso, muestran su evolución y su estado (Ortilles, 2011).

Una vez formulado el Cuadro de Mando Integral, este debe ser puesto a prueba en un período para saber si está ofreciendo la información requerida; a partir de ese análisis se puede modificar indicadores o cualquiera de sus elementos para responder de mejor manera a las necesidades de los tomadores de decisiones (Beserra, 2013). Por eso, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que debe evolucionar y adaptarse a las necesidades de la organización.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

3.1 Características generales de la organización

3.1.1 Figura jurídica y sector al que pertenece.

Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., se creó en el año 2004, como empresa de responsabilidad limitada, para la logística de carga internacional, con un capital de 398.438 dólares. El sector de la economía al cual pertenece es el comercio exterior. Los servicios que oferta a sus clientes son: almacenamiento, consolidación, des consolidación, transporte aéreo, marítimo y terrestre de carga seca y perecible, trámites y asesoramiento de exportación e importación y asesoramiento aduanero. En el año 2016, el BASC⁵, premió a la empresa como la mejor agencia de carga del país, por segundo año consecutivo.

3.1.2 Ubicación e instalaciones.

Sus oficinas e instalaciones se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito, parroquia rural de Tababela, a pocos kilómetros del Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, en el Centro Logístico de Alpachaca con el cual Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., mantiene un contrato de arrendamiento por cinco años con derecho a renovación (Fresh Logistics Carga, 2017).

3.1.3 Organización funcional y personal.

El directorio está formado por los socios de la empresa; ellos eligen al presidente, vicepresidente y demás miembros del directorio. El personal directivo está formado por los siguientes cargos: Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Exportaciones, Gerente de Importaciones, Gerente Comercial. Los funcionarios técnicos son: Director de Sistemas, Jefe de Operaciones, Jefe de Bodega, Contador General.

La fuerza laboral de la empresa está constituida por dos asistentes contables, dos asistentes de coordinación, un asesor de comercio exterior, dos asistentes de operaciones, un supervisor de bodega, tres bodegueros, seis estibadores, mensajero, secretaria, auxiliar de limpieza. En total, se cuenta con 30 empleados en el nivel operativo y de servicios. (Fresh Logistics Carga Cia. Ltda., 2016 - 2017)

⁵ BASC: Business Alliance for Secure Commerce

La comunicación externa y promoción, seguridad, desarrollo de sistemas, son actividades contratadas con empresas especializadas de cada rama.

El transporte interno (en Ecuador), refrigerado y seco, está a cargo de la empresa ALEVEDU con quien Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., mantiene un contrato de servicios anual (Fresh Logistics Carga, 2017).

3.1.4 Soporte tecnológico.

Siguiendo las necesidades del mercado, la empresa ha evolucionado tecnológicamente; hoy en día cuenta con uno de los sistemas de procesos más automatizados del sector. En el año 2013, debido al cambio del Aeropuerto Internacional de la zona norte de Quito a la parroquia rural de Tababela, la empresa se trasladó a sus nuevas instalaciones más amplias, funcionales y dotadas de tecnología de punta; todas sus instalaciones y sistemas están específicamente diseñados para suplir las necesidades de sus clientes, con los más altos estándares de seguridad. El sistema de operaciones de carga y logística está totalmente automatizado e informatizado, de tal manera que los máximos ejecutivos pueden ser monitoreadas al detalle de cada pedido, cliente, medio de transporte, etc., en tiempo real, desde cualquier dispositivo con conexión a internet, mediante cámaras ubicadas en todos los puntos clave del proceso (Zambrano, 2017).

La mayor parte de los servicios que se brinda a los clientes se gestiona por medio de un sistema informático en línea desarrollado específicamente para la empresa. Este sistema tiene varios módulos que son operados por las áreas, tales como reserva de espacio para exportación, etiquetado, generación de documentos, etc. Gracias a este sistema, se hace seguimiento en línea y, también en tiempo real de manera remota (Fresh Logistics Carga, 2017).

3.2 Análisis del entorno con la metodología PEST

Como se señaló en el capítulo 1 de este trabajo, el análisis del entorno permite comprender el ambiente social, político, económico y tecnológico en el que la empresa desarrolla sus actividades. Para este análisis se empleó la metodología PEST, que permite comprender las fuerzas políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas que influyen en la marcha de la empresa.

3.2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

El contexto político, las demandas de los actores sociales y políticos, las decisiones gubernamentales, así como la legislación vigente y sus reformas influyen de manera importante en el desarrollo del sector de comercio exterior y, por lo tanto, en las empresas que brindan servicios al mismo, como es el caso de Fresh Logistics Carga. De ahí que es necesario comprender ese contexto y su relación con el desarrollo del sector.

En Ecuador a partir del año 2007, cuando se inició el gobierno de Rafael Correa, se emitió el Plan Nacional del Buen Vivir, que se trazó como objetivo establecer un sistema económico, social, solidario y sostenible; en el plan se declaró como política de Estado la promoción del comercio nacional e internacional (SENPLADES, 2007).

Otro de los aspectos fundamentales para el desarrollo económico del país fue la aprobación de la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva (ENCMP), que buscó el fortalecimiento del sistema productivo basado en eficiencia e innovación. Para esto, se intensificaron esfuerzos encaminados a: 1) Generación de entornos y competitividad sistémica (clima de negocios, impulso de la compra pública, etc.); 2) Desarrollo y fortalecimiento de cadenas productivas (cacao, maricultura, metalmecánica, farmacéutica, turismo, software, etc.); y 3) Potenciamiento de industrias básicas (petroquímica, siderurgia, cobre, aluminio, astilleros y pulpa) (SENPLADES, 2017, pág. 74).

En este marco, el Ministerio de Comercio Exterior, en los últimos años, ha adoptado una actitud proactiva respecto al sector de comercio exterior; se ha convocado a talleres para definir estrategias de fortalecimiento de este e implementar redes y alianzas con las empresas de servicios logísticos, entre las cuales está Fresh Logistics Carga. Entre los objetivos trazados está:

(...) desarrollar junto al sector privado soluciones logísticas para mejorar competitividad, incluyendo la aplicación de la Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático. (...) aprovechamiento de las plataformas y servicios logísticos existentes en sus ciudades, consideradas hubs mundiales en el transporte de carga. (...) ampliar la herramienta "Exporta fácil", a través de la Empresa Nacional de Correos, para incursionar como proveedor de servicios logísticos y facilitar la exportación de embarques más grandes. Las plataformas logísticas internacionales agrupan de forma física y virtual, en origen y destino, todos los servicios necesarios para transportar, almacenar, distribuir y comercializar productos de exportación e importación (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

El actual Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, mantiene las principales orientaciones ideológicas y políticas de lo que el partido de gobierno denomina Socialismo del Siglo XXI (SENPLADES, 2017); en la práctica, el actual equipo de gobierno ha tomado cierta distancia de las gestiones del anterior, procurando un diálogo abierto y transparente con los distintos

actores sociales, económicos y políticos. Ante las acciones tomadas por el Gobierno, los gremios empresariales han expresado su acuerdo, especialmente en lo que se refiere a la posible reducción del IVA, la eliminación de las salvaguardias, transparentar la situación fiscal del país, y renegociar los contratos petroleros para obtener mayores ingresos para el país. (Pachecho, 2017).

Un aspecto de gran importancia para el sector de comercio exterior es la firma del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, a fines del 2016. “Este acuerdo de libre comercio con el bloque económico europeo supone el cumplimiento de una de las demandas que los sectores exportadores tenían con respecto al comercio exterior” (Cámara de Comercio de Quito, 2017). El mercado común europeo es muy importante para el país por lo que la reducción en los aranceles de los productos ecuatorianos que ingresen a esa zona es un beneficio para los exportadores, especialmente de materias primas, alimentos y manufacturas.

A más de ello, y de acuerdo con la Cámara de Comercio de Quito, desde el primer trimestre del 2017 Ecuador ha suscrito o refrendado una serie de normativas internacionales como es el Acuerdo de Facilitación al Comercio (AFC) de la OMC que busca la simplificación, modernización y armonización de los procedimientos de exportación e importación, lo que “podría reducir los costos del comercio un 14,3%, en promedio, e impulsar el comercio mundial en 1 billón de dólares anuales, y serían los países más pobres los que más se beneficiarían (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

El Ministerio de Comercio Exterior emitió el dictamen favorable respecto del proceso de negociación para insertar el Acuerdo sobre Facilitación en el Acuerdo de Marrakech, en el que se establece la conformación del Comité Nacional sobre Facilitación al Comercio; se ha emitido también una resolución para reducir tiempos en el proceso de despacho de mercancías importadas a través de los procesos de “Despacho Anticipado”, “Despacho con pago garantizado” y pagos de tributos al comercio exterior mediante canales electrónicos y otra para incluir como pruebas de origen al “Certificado de circulación de mercancías eur.1” o la “Declaración en factura”, que deberá ser transmitido como documento de soporte para la identificación de mercancía originaria de la Unión Europea. La SENA ha establecido y regulado un boletín informativo mensual en el que el sector de comercio exterior puede encontrar la información actualizada sobre normativas, regulaciones, trámites y procedimientos que atañen al mismo (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

Los primeros meses de gestión del nuevo gobierno nacional han generado un clima de calma que ha contribuido a alcanzar una relativa estabilidad económica; se abren perspectivas para aumentar la inversión privada en proyectos como los de vivienda social. A decir de varios analistas, se ven signos de mejoría en la economía, gracias a los anuncios de derogar leyes que afectaron al mercado, como la denominada Ley de Plusvalía (Machado, 2017).

3.2.2 Fuerzas económicas.

Ecuador todavía tiene una fuerte presión sobre su balanza de pagos, debido a que las importaciones superan año a año a las exportaciones; por tal motivo, el gobierno nacional ha tomado desde el año 2013 varias medidas para equilibrar la balanza, dentro de una lógica de sustitución de importaciones que permita al país ahorrar dólares, generar inversión en el país y aumentar los ingresos vía exportaciones (Comite de Comercio Exterior, 2017).

Uno de los principales problemas de la economía nacional es la dependencia de los ingresos generados por el sector petrolero que representa en promedio, el 45%² de las exportaciones de Ecuador por lo menos desde 2007 (Martín-Carrillo & Converti, 2016, pág. 6). Por ello, es fundamental la permanencia de una política de sustentación de importaciones y de diversificación de las exportaciones.⁶ Sin embargo, dice Martín Carrilo, a pesar del crecimiento de las nuevas exportaciones (camarones elaborados, las flores y distintos alimentos elaborados), realmente no se ha logrado que éstas sean significativas si se compara con la entrada de divisas debido a las exportaciones de petróleo.

En la balanza comercial, las exportaciones petroleras representaron de 2007 a 2016 en promedio el 51,9% de total exportado; mientras que el 23,5% de las exportaciones se concentraron en productos tradicionales, como: banano, café, atún, camarón, etc. (Banco Central, 2017). Por el lado de las importaciones, cerca del 80% del total corresponde a productos no petroleros, especialmente de bienes de capital o materias primas para la producción nacional. (...) Dado el fortalecimiento del dólar, se han abaratado las compras de bienes extranjeros, lo que ha generado una balanza comercial negativa en los últimos años, salvo en 2016, como resultado de la aplicación de salvaguardias de balanza de pagos; que, de manera oportuna, ayudaron a la economía ecuatoriana a mantenerse en entornos internacionales adversos (SENPLADES, 2017, pág. 73).

⁶ En 2016, según el Banco Central del Ecuador (BCE), la cuenta corriente de la balanza de pagos arrojó un saldo positivo de \$ 1.418,6 millones, lo que representó un aumento de \$ 3.532,6 millones respecto a 2015 cuando se registró un déficit de \$ 2.114 millones (Banco Central del Ecuador, 2016).

La economía ecuatoriana ha tenido momentos críticos desde el año 2015 y 2016 y que las perspectivas indican una recuperación lenta. Aunque el PIB tuvo un ligero incremento en el 2015 (0,3%), la caída de los precios del petróleo provocaron que un decrecimiento de la economía en el 2016. Según CEPAL, en América del Sur “el cierre oficial de 2015 fijaba el decrecimiento del PIB en el 1,7% y para el año 2016 proyecta una tasa negativa del 2,1%” (Martín-Carrillo & Converti, 2016, pág. 1).

Según el mismo autor, Ecuador tuvo un crecimiento positivo del PIB desde el 2016, con un promedio anual de 3,86%; el 2011 este crecimiento alcanzó el 7,9%, mientras que el peor año fue el 2015 con un crecimiento de tan solo el 0,3% (Martín-Carrillo & Converti, 2016). El Banco Central del Ecuador señala que en el primer trimestre del 2017 se ha dado una recuperación del PIB en el 2,2%, debido a la mejora en la venta de petróleo (mejor volumen y precio), principalmente (Banco Central del Ecuador, 2017).

En el 2016 e inicios del 2017, las medidas de control a las importaciones surtieron efecto en la balanza de pagos al contraer el ingreso de productos manufacturados y de materias primas al país. (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

El efecto de esta medida -hasta el momento- ha representado una fuerte subida de las importaciones, que podría afectar nuevamente a la balanza comercial, aunque los importadores consideran que la medida es acertada pues dinamiza las ventas y, con ello, el crecimiento del sector de comercio interno del país. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Quito, las perspectivas del país pueden mejorar a lo largo del año, como lo preveían en marzo del 2017. Según la misma fuente, en su análisis comparativo de la balanza comercial de Ecuador, entre los meses de enero desde 2014 hasta 2017, hay una reducción de las importaciones, lo que ha permitido una leve mejoría de la balanza.

Se aprecia en la tabla siguiente un crecimiento sostenido de las exportaciones no petroleras entre las que se incluyen las flores y otras especies vegetales.

Variación de la Balanza Comercial (enero 2014 a enero 2017)

	2014	2015	2016	2017	Variación relativa 2016-2017
	En millones de dólares				
Exportaciones totales	1.913,31	1.599,3	1.157,1	1.559,2	34,8%
Petroleras	1.086,08	609,46	291,26	568,15	95,1%
No petroleras	827,24	989,83	865,85	991,09	14,5%

Importaciones totales	2.151,61	2.086,63	1.278,04	1.484,24	16,1%
Balanza comercial	-238,30	-487,34	-120,93	75,00	-162,0%

Tabla 1 Variación de la Balanza Comercial (enero 2014 a enero 2017)

Fuente: Cámara de Comercio de Quito, 2017

Elaboración: Nájera, 2017

Entre los productos de exportación que han tenido un incremento en el año 2017, tanto en volumen como en ingresos, están las exportaciones no tradicionales –que incluye la exportación de flores naturales-, como se indica en el boletín.

Las exportaciones ecuatorianas mostraron una recuperación importante para el primer mes del año de 34,8%. (...) De manera positiva, pero con un crecimiento más moderado las exportaciones tradicionales con 13,6% y las no tradicionales con 15,7% mostraron una recuperación en relación al año anterior y a diferencia de los bienes petroleros estos si mostraron mayor venta en volumen lo que muestra un poco la consolidación de estos sectores y que llegan a ser más estables que el petrolero (Cámara de Comercio de Quito, 2017, pág. 1).

El rubro específico de flores naturales, principal rubro de negocios de la empresa Fresh Logistics, en enero del 2017 alcanzó 12 mil toneladas exportadas, que representaron 71,0 millones de dólares. Esto significa que el rubro ocupa el 7,2% del volumen total de exportaciones no tradicionales (que a su vez es el 40,4% de las exportaciones no petroleras de Ecuador). La variación compara con el año 2016 es del 18,3% de crecimiento. Las flores naturales son el segundo producto de exportación no tradicional del país, luego de los enlatados de pescado que ocupan el 9,2% de los productos no tradicionales (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

Como lo señala Alejandro Martínez, presidente ejecutivo de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores:

Las rosas son las flores más vendidas desde el Ecuador, con un 75% de las exportaciones; seguida por las flores de verano que representan cerca del 18%; y, en la actual temporada de San Valentín las más vendidas son las rosas de color rojo. (...) El 45% de las exportaciones del Ecuador se destinan a Estados Unidos (EE. UU.), seguido por un 20% a la Unión Europea y un 15% a Rusia (EXPOFLORES, 2017, pág. 8).

Sobre el mismo tema, Silvana Vallejo, directora ejecutiva de PRO ECUADOR, entre los destinos de exportación que reflejan un considerable incremento en volumen se encuentran: Corea del Sur (322.4%), China (45.2%), Vietnam (41.8%), México (25.9%), Argentina (25.0%), Chile (18.7%), Unión Europea (16.3%), Colombia (11.0%), Brasil (10.3%),

Rusia (8.7%). Los rubros que han tenido incrementos significativos y sostenidos en los últimos cinco años son los no tradicionales: aceite de palma, harina de pescado, rosas frescas y atunes (PROECUADOR, 2017).

Durante el primer trimestre del 2017, las exportaciones de flores han experimentado un crecimiento de casi el 15%, de acuerdo con EXPOFLORES; el volumen exportado medido en toneladas métricas también registró un crecimiento del 16%, pasando de 40 mil toneladas en el primer trimestre del 2016 a 46 mil en el mismo periodo del 2017 (EXPOFLORES, 2017, pág. 3). Existe, ciertamente, una mejoría en el sector en relación con los dos años anteriores.

Variación de exportaciones de flores

Primer trimestre AÑO	TONELADAS	US MILES	VARIACIÓN RELATIVA EN USD MILES
2015	42,757	286,818	-1,6%
2016	40,059	234,417	-18,3%
2017	46,352	269,098	14,8%

Tabla 2 Variación de exportaciones de flores. Comparación I trimestre 2015 a 2017

Fuente: EXPOFLORES, 2017

Elaboración: Nájera, 2017

Pero, aunque se ha incrementado el volumen y el valor de las importaciones no tradicionales y –específicamente- de flores naturales, uno de los riesgos es la pérdida de competitividad por la revalorización del dólar, especialmente frente a Colombia que se mantiene como primer exportador de flores a Estados Unidos, principal cliente de las flores ecuatorianas; entre las exportaciones de flores de estos dos países, la brecha es muy grande: lo que Ecuador exporta no representa ni siquiera el 50% del valor exportado por Colombia (PROECUADOR, 2014).

La tendencia señalada por PROECUADOR en el 2014, con pequeñas variaciones, se mantiene en el año 2017. Como ejemplo, vale la pena considerar que:

Las Exportaciones de Rosas del Mundo a los Estados Unidos fueron efectuadas por quince (15) países por valor de USD 400,508,000 dólares en el año 2013, siendo Colombia el principal exportador participando con USD 276,470,000 dólares (69.03%), seguido del Ecuador con USD 106,489,000 dólares (26.59%). El crecimiento de las exportaciones de rosas del Ecuador a los Estados Unidos en el periodo (2012-2013) fue del 16.07% frente a Colombia del 1.65%. Las Exportaciones totales de rosas a los EEUU en el 2013 crecieron en un 5.31% con respecto al 2012 (USD 380,331.000) (PROECUADOR, 2014, pág. 5).

La crisis económica mundial que se mantiene desde la caída de los precios del petróleo en el 2015 es un factor que incide negativamente en la economía ecuatoriana y, de manera importante en el rubro de negocios de la empresa Fresh Logistics.

Algo que le preocupa sobremanera a Martínez es el tema precios, estos “se han visto afectados negativamente en este periodo debido a varios factores a los que nos hemos visto aquejados como la crisis de la economía rusa que afectó considerablemente los precios en dicho mercado; el segundo factor que ha afectado es la sobre oferta de flor a nivel mundial, lo que ha llevado al mercado a contraer precios en el producto final” (EXPOFLORES, 2017, pág. 6).

En efecto, las exportaciones al mercado de Rusia, considerado el más afectado, cayeron 35% en valor en el tercer semestre de 2015, con respecto al mismo periodo de 2014. El volumen exportado registra una caída de 17 en este periodo; los precios de exportación por kilo disminuyeron en 22% (Banco Central del Ecuador, 2015).

Sin embargo, durante el año 2017 hay proyecciones que resultan ventajosas para el sector, entre las que PROECUADOR (2017) señala: el incremento del volumen y precio de venta de las flores ecuatorianas en nuevos destinos como Bolivia, Brasil, Alemania, Belarus, Francia, India; la posibilidad de expandir las exportaciones de flores que provengan de fincas certificadas (Fair Trade y orgánicas), lo cual ya está siendo implementado por varias fincas nacionales; la dinamización de las ventas on line que eleva el nivel de consumo en todo el mundo. La tendencia en los distintos mercados a donde llega la flor ecuatoriana ha sido positiva en el 2017, salvo en el de Estados Unidos que ha tenido un decrecimiento del 8% comparado con el 2016. El mercado ruso se ubica en tercer lugar durante el 2017 y ha crecido en 2% frente al 2016. El crecimiento más significativo es el del mercado europeo (EXPOFLORES, 2017, pág. 1).

Esto significa que el sector de servicios asociados a la exportación de flores, entre los que se encuentran los operadores de comercio exterior como es el caso de Fresh Logistics, han podido recuperarse de los problemas que tuvieron los años anteriores y que han podido –sino aumentar- al menos mantener los volúmenes de exportación para la sostenibilidad de estas empresas.

En conclusión, la economía ecuatoriana durante el 2017 alcanzó una recuperación sostenida y cerró el año con un crecimiento positivo (Banco Central del Ecuador, 2017). En los primeros meses del año 2017 se dio una recuperación de las exportaciones –gracias al aumento del precio del petróleo- y de las importaciones –gracias al retiro de las salvaguardas-; hasta el

momento la balanza comercial es positiva. Esto afecta positivamente a la empresa Fresh Logistics Carga, ya que su principal rubro de negocios es la exportación de carga perecible y, especialmente, de flores ecuatorianas.

3.2.3 Fuerzas sociales, culturales y ambientales.

Las fuerzas sociales y culturales (creencias, valores, actitudes, opiniones, estilos de vida) influyen en el sector económico en el que opera la empresa Fresh Logistics Carga, debido a que su principal rubro de exportación son las flores y su demanda depende de la celebración de varias fechas de conmemoración. Las flores son consideradas como una manera de expresión de amor, amistad y buenos deseos; el obsequio de flores es parte de la cultura latinoamericana, europea y estadounidense; esta tradición se ha extendido en los últimos años a Rusia y Asia, impactando en el mercado de flores (Pérez, 2018).

De acuerdo con los funcionarios de Fresh Logistics Carga, las temporadas más importantes para la exportación de flores (rosas, especialmente) coinciden con las celebraciones del Día de la Madre (en Estados Unidos, América Latina y Rusia), del Día del Amor (en Estados Unidos, América Latina y Europa) y del Día de la Mujer (en Rusia). En esas fechas, la demanda se incrementa notablemente (Zambrano, 2017).

El año 2017, al haber una reactivación del mercado europeo, por el Día del Amor las exportaciones de rosas se incrementaron en el 16% con respecto al 2016.

La Dirección General de Corporación Quiport informó que 13.766 toneladas métricas de flores se exportaron en la temporada de San Valentín 2017 por el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, entre el 23 de enero y el 10 de este mes. La entidad indicó que para atender la demanda de las exportaciones llegaron 13 aerolíneas que emplearon 235 vuelos exclusivos de carga, 17% más que los 201 que operaron en Quito en 2016 durante la misma temporada. (Redacción Economía, 2017, pág. 1).

De acuerdo con PROECUADOR (2017), en todos los países a los cuales exporta Ecuador este producto, así como en los potenciales nuevos mercados, existen condicionamientos demográficos respecto al consumo de flores⁷. Entre estos condicionamientos se destacan los

⁷ PROECUADOR dispone de estudios especiales de mercados para la exportación de flores ecuatorianas a los siguientes países: Turquía, China, Reino Unido, Alemania, Brasil, India, Suecia, Japón, Medio Oriente, Ucrania, España, Canadá, Australia, Francia, Corea,

siguientes: la mayor parte de la compra de flores se destina a regalos, especialmente en las temporadas de celebraciones, en tanto que menos del 30% se destina al consumo personal. Las temporadas de mayor compra de flores en Estados Unidos, Europa y América Latina es el Día de la Madre y El día de San Valentín; en tanto que, en Rusia, la temporada más alta de compra es el Día de la Mujer.

En el hábito de consumo de flores en los países destinatarios de las ecuatorianas, e inclusive en el mercado interno del país, se aprecia un cambio que tiene que ver con el lugar de compra desde hace aproximadamente cinco años. Aunque todavía, según PROECUADOR, el principal sitio de compra sigue siendo la floristería, cada vez es más importante la compra *on line* y la compra en los supermercados.

Esto lleva que se requiera innovar en el empaquetado y codificación de las flores

En el canal tradicional de floristería no se han registrado mayores avances tecnológicos en la comercialización de flores en los últimos años. Sólo se puede indicar una propuesta de innovación en empaque llamado "Aquapacks" que permite transportar con agua y prolongar la vida del producto. Sin embargo, con el crecimiento en distribución de las flores en supermercados, hipermercados, cadenas farmacéuticas de CVS y Walgreens, se ha incorporado el uso más frecuente de códigos de barras y más recientemente de RFI (Radio Frequency Identification) y sistemas de administración de ordenes como EDI (Electronic Data Interchange) y el GTIN (Global Trade Identification Number) para la administración más eficiente de inventarios, facturas y pagos, que generen una mayor rotación de capital en las operaciones comerciales. También se debe indicar el crecimiento de las ventas de flores por comercio electrónico y el uso de redes sociales. Este comercio ha llevado a la innovación en empaques, procesamiento de datos de transacciones y actualización de inventarios. El crecimiento de las ventas por este canal ha llevado a que toda empresa tenga un sitio web, al menos, interactivo de presentación de producto, e ideal de comercio electrónico. (PROECUADOR, 2014)

Por estas condiciones del mercado de flores, el negocio principal de Fresh Logistics Cargo tiene también fluctuaciones importantes a lo largo del año; el momento de mayor actividad en el negocio coincide con la exportación estacional de flores: 14 de Febrero, Día de la Mujer y Día de la Madre, seguidos de Navidad. El resto del año, el negocio de exportación se concentra en otras cargas perecibles (fruta y vegetales). La fluctuación en los otros servicios que brinda la empresa, como son courier e importación de carga, no es tan alta como la de exportación; por el contrario, estas se mantienen estables a lo largo del año, con un ligero incremento en la temporada navideña, de acuerdo con los funcionarios de Fresh Logistics (Malo, 2017).

3.2.4 Fuerzas tecnológicas.

En el marco de las políticas instauradas desde el año 2007 y definidas en los diferentes planes de desarrollo nacional, el gobierno central ha procurado atender algunas necesidades claves del sector del comercio exterior, en el campo de la tecnología.

Una muestra de ello es la creación del Sistema ECUA-PASS, el mismo que unifica e integra en un solo sistema informático, bajo la figura de ventanilla única, todos los procesos necesarios para la importación y exportación de bienes. Este sistema fue implantado en el año 2012 y ha demostrado ser eficiente. Al inicio tuvo ciertas dificultades, pero las mismas han sido superadas tanto por el aprendizaje de los operadores como por la mejora del sistema informático (Fierro, 2014, pág. 37).

ECUA-PASS es un sistema informático desarrollado a partir de la experiencia de Corea del Sur en la modernización de sus aduanas como paso necesario para el fortalecimiento del comercio exterior. Este sistema permite a los operadores del comercio exterior realizar todos los trámites en línea y con una firma digital; casi todos los pasos que un agente de comercio exterior debe realizar ya sea para la importación o exportación de productos, se pueden realizar a través de ECUA-PASS (SENAE, 2017, pág. 1). Este cambio tecnológico ha influido en la reducción de los tiempos necesarios para importar y exportar desde y hacia Ecuador; antes del mismo, el país estaba en un rango muy bajo frente a países como Chile, Perú y Colombia. Por ejemplo, una investigación realizada en el 2013 por parte del Banco Mundial estableció que importar al Ecuador toma alrededor de un mes sin tomar en cuenta el flete desde origen en comparación a otros países sudamericanos, como es el caso de Chile que según estadísticas del Banco Mundial actualizadas al 2013 el proceso de importación toma 12 días (Moreira & Guillem, 2015, pág. 4).

El correcto y adecuado manejo del sistema aduanero ecuatoriano ECUAPASS mediante su portal electrónico, permitió que los operadores de comercio exterior tuvieran crecimiento en su desarrollo comercial, gracias a las facilidades que el portal presenta (...). El impacto que ha causado dentro de los operadores del sistema ha sido efectivamente positivo (...) Dentro de los beneficios que se han detectado durante el periodo de vigencia del sistema (...) se encuentran los siguientes: • Reducción de costos para el país. • Reducción de tiempos de desaduanización (ahora toma 3 días). • Reducción de papeleos. • Mejora la imagen internacional del país. (Moreira & Guillem, 2015, pág. 57)

A más de la implantación de este sistema que ha contribuido a evitar trámites y demoras burocráticas, el sector del comercio exterior se ha beneficiado por la inauguración del nuevo aeropuerto internacional Mariscal Sucre en la ciudad de Quito. Un efecto directo de esta nueva infraestructura fue el que las principales empresas de logística internacional, entre las que se cuenta Fresh Logistics, movieran sus instalaciones hacia la zona de Tababela; con ello, estas

empresas han ganado eficiencia al reducir significativamente los tiempos entre sus instalaciones y la terminal aérea. En el caso específico de la exportación de flores se aprecian varios beneficios:

En la terminal se revisa el producto, se lo paletiza y despacha, todo sin romper la cadena de frío, para que las flores se conserven más tiempo. El puerto de carga tiene capacidad de llevar 250.000 Tm. (...) Allí el espacio de carga tiene 13.000 m². 10.000 serán para enviar y recibir productos y 3.000 para actividades de carga y oficina. (...) se podrá tener hasta 48 camiones de cualquier tamaño despachando al mismo tiempo. Según estadísticas de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad del Municipio, en 2011 se exportaron \$ 675 millones y 117.059 Tm; en 2012 fueron \$ 730 millones y 128.700 Tm, lo que implica crecimientos de 8% y 10%, respectivamente. El antiguo aeropuerto movía 135.150 Tm al año, pero con la nueva terminal de carga se podrá duplicar la capacidad de exportación. (Montalvo, 2012, pág. 43)

Estos dos elementos: ECUA-PASS y el Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre han influido positivamente en el sector del comercio exterior; han mejorado los tiempos de despacho, aduana, transporte; han logrado reducir trámites y manejarlos de manera integrada. La evaluación de estos resulta positiva para el sector al que corresponde Fresh Logistics.

3.3 Análisis interno AMOFITH

De la misma manera que se realizó el análisis del entorno, se procedió a hacerlo respecto a la organización interna de la empresa Fresh Logistics, empleando el método AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones productivas, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología, Investigación y Desarrollo) (Larios-Francia, 2016). A continuación, se presentan los resultados del análisis.

3.3.1 Administración y gerencia.

En el organigrama que se presenta a continuación se indican los niveles y la estructura de cada gerencia. Como se aprecia en este diagrama, la empresa se administra con una estructura tradicional, que corresponde a la división del trabajo por las principales actividades o funciones a realizarse: finanzas, ventas, recursos humanos, contabilidad, etc.

Las líneas continuas establecen la relación de las funciones que pertenecen a la empresa; las líneas punteadas establecen la relación con dependencias que no pertenecen a la empresa.

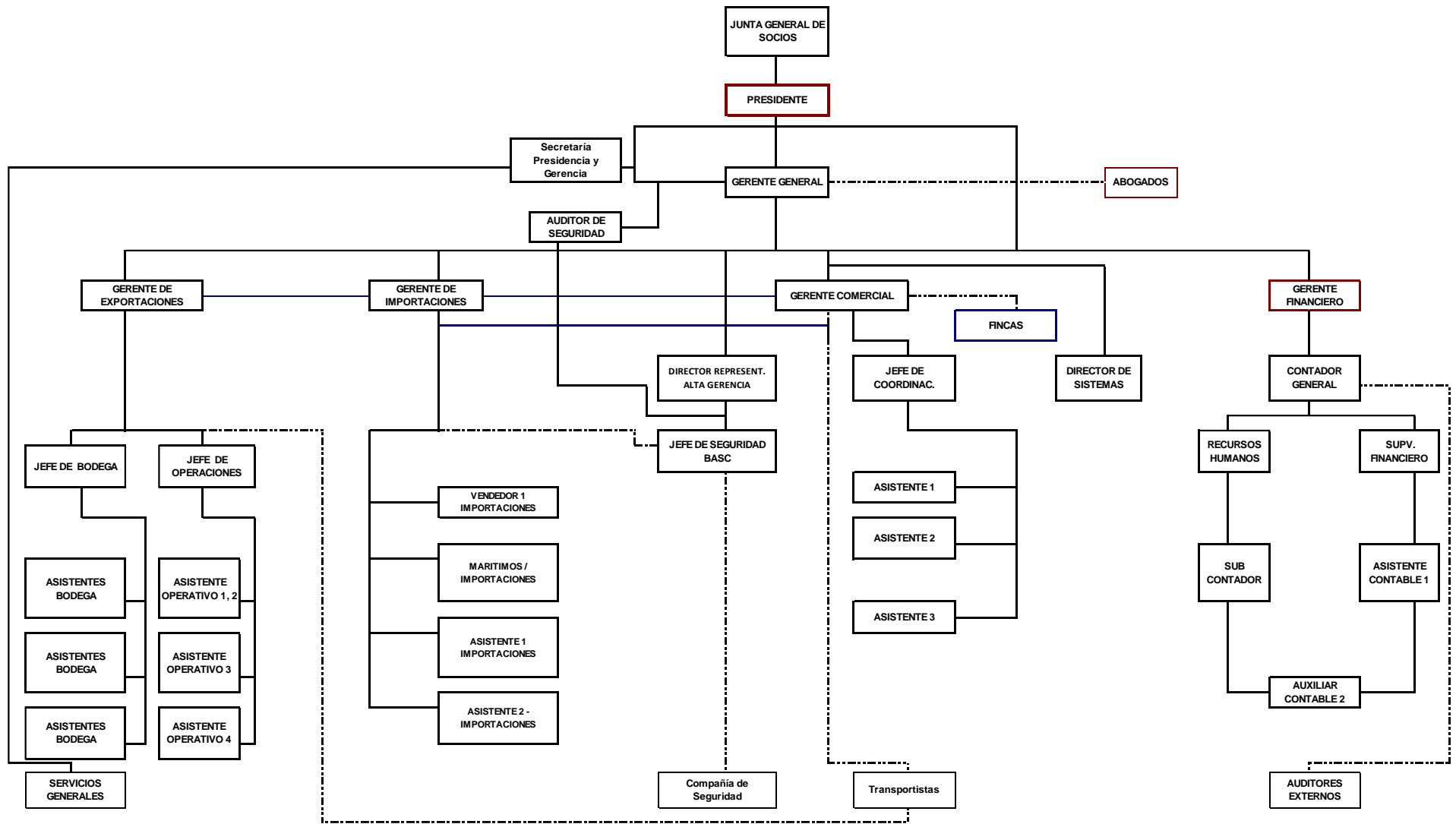


Figura 4: Organigrama de Fresh Logistics Carga
 Fuente: Fresh Logistics Carga, 2017
 Elaboración: David Nájera

Fresh Logistics cuenta con socios residentes en Estados Unidos y en Ecuador; ellos conforman el directorio que se encarga de definir las políticas y estrategias empresariales. Los socios se reúnen anualmente (en marzo), en la Junta de Accionistas, y analizan el estado de la empresa, el entorno económico nacional e internacional y la situación del comercio exterior. El informe a la junta de accionistas lo presenta el Gerente General de la Empresa. En el caso de los socios que residen fuera del país, ellos participan mediante un representante legal o apoderado que ellos designan. Las decisiones de la junta se toman por votación; el voto de cada socio equivale al porcentaje de participación accionaria de cada una (Maldonado, 2017).

De acuerdo con los funcionarios entrevistados, como una forma de transparencia, el presidente y el Gerente General, a más de la reunión oficial del directorio, realizan reuniones en Estados Unidos, con carácter informal, con los socios residentes en este país. En estas reuniones, que no tiene carácter resolutivo, se intercambian criterios y se ratifican o replantean las estrategias empresariales. Este mecanismo ha consolidado una relación de confianza mutua entre los socios ecuatorianos y estadounidenses, que contribuye a la estabilidad en la gestión (Maldonado, 2017).

El nivel gerencial está integrado por las gerencias: general, financiera, de exportaciones, de importaciones y comercial, como se aprecia en el organigrama de la empresa. Es este nivel el que procesa las decisiones del Directorio y las lleva a la práctica. La comunicación entre el nivel directivo y el nivel gerencial es horizontal y directa. La coordinación se da a este nivel a través de reuniones semanales; depende de las necesidades si se hacen más o menos reuniones. Como se trata de una estructura vertical, cada grupo funcional está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización, con sus propios equipos lo que conduce a que ciertas funciones no tengan claridad sobre su papel. Por ejemplo: el servicio de bodega es empleado tanto por la gerencia de importaciones como por la de exportaciones, pero está a cargo –jerárquicamente- solo de esta última. Eso conduce con frecuencia a que una disposición necesaria para la gerencia de importaciones en relación al uso de la bodega, tenga que ser solicitada a la gerencia de exportaciones, para que ella la gestione.

El nivel ejecutivo está conformado por los jefes de área (en algunas gerencias existen varias) y sus equipos técnicos. En ciertas áreas que son críticas para el funcionamiento de la

empresa, como es el departamento de operaciones, las reuniones son diarias. En las mismas se revisa las estrategias del día, las instrucciones específicas para cada área (por ejemplo: despacho) y se aclaran procedimientos especiales (por ejemplo, en caso de recibir algún tipo de carga especial). Si es necesario, el jefe de área hace una charla a todo el personal de esta para garantizar la seguridad en las operaciones.

Dado que no existe un proceso de comunicación corporativa sistematizado, a continuación se describe cómo se maneja este aspecto en la actualidad. La comunicación sobre políticas y estrategias definidas por el directorio se difunde a este nivel a través de las gerencias respectivas. A su vez, este nivel es el encargado de socializar en lo concerniente a cada área, las acciones concretas que se deben emprender para la implementación de las políticas y estrategias. Cuando las decisiones del nivel gerencial implican un cambio de mayor impacto en un área, se comunican mediante reuniones ampliadas con todo el personal de esta; se procura no solo informar sino explicar y aclarar el alcance de los cambios que se deben implementar.

A más de ello, en la empresa existe una comunicación de doble vía; desde los niveles operativo y ejecutivo, se identifican problemas u obstáculos, se analizan las causas y se plantean alternativas que son presentadas a la gerencia respectiva, señalan los funcionarios entrevistados. Esta, de manera participativa, evalúa las alternativas, autoriza su implementación con carácter experimental y, de ser el caso, su implementación permanente. A decir de funcionarios entrevistados, esto genera un clima de confianza entre todos los niveles, ya que ejecutivos y operativos son parte de la toma de decisiones (Maldonado, 2017).

En conclusión, la administración y gerencia de Fresh Logistics se caracteriza por tener claro que es necesario lograr una adecuada comunicación y delegación de responsabilidades en todos los niveles; sin embargo, el flujo de información de ida y vuelta no está sistematizado, por lo que depende básicamente de la estabilidad del personal y de que hay un hábito de comunicación. Se identificó como una deficiencia el que en ciertos momentos –especialmente cuando se trata de temporadas altas en el giro de negocios- la información no fluye adecuadamente e inclusive se producen contradicciones porque dos o más funcionarios de nivel gerencial intervienen en las decisiones. Otra deficiencia es que a pesar de que hay un trato horizontal entre el talento humano de la empresa, no siempre se transmite oportunamente la información de un departamento a otro.

3.3.2 Marketing.

Fresh Logistics Carga, se ubica entre las cinco empresas prestadoras de servicios de logística más grandes del país, como se ha indicado anteriormente. Durante dos años consecutivos, ha recibido el premio de la asociación BASC (Business Alliance for Secure Commerce), como la mejor agencia de carga del Ecuador (BASC, 2017).

Desde su fundación, como se señaló en el primer capítulo de este trabajo, la empresa ha tenido un crecimiento sostenido aun sin contar con un plan específico de mercadeo, que incluya estrategia de comunicación y publicidad; por el contrario, los clientes iniciales con quienes se acordó de forma directa la prestación de servicios han sido quienes han recomendado los servicios de la empresa a otras empresas del ramo. Además, el crecimiento de sus clientes iniciales –especialmente de Estados Unidos y Rusia- ha significado el crecimiento a la par del volumen que Fresh Logistics opera para ellos (Zambrano, 2017).

Actualmente no existe un proceso o subproceso de marketing, sistematizado y modelado. Por el contrario, muchas personas y de distinto nivel jerárquico asumen parcialmente y por separado actividades de este campo. Por una parte, la empresa mantiene un contrato en los últimos tres años con una compañía publicitaria que se encarga de producir elementos o piezas de comunicación a pedido, administrar las redes sociales y supervisar el diseño de imagen corporativa y sus posibles modificaciones. Por otra parte, los mismos funcionarios de nivel gerencial hacen gestiones de mercadeo y promoción a distintos clientes, de acuerdo a contactos previos o relaciones personales.

Según la información recabada en la investigación, el mercado objetivo de Fresh Logistics está integrado por tres tipos de clientes que dependen del servicio ofertado:

+ Servicios de importación: empresas públicas y privadas que traen bienes desde el exterior, especialmente carga seca, en volumen que requiere el transporte en contenedores de carga.

+ Servicios de Courier: personas naturales o empresas que traen bienes de pequeño volumen. Este servicio se oferta solamente desde Miami para Ecuador.

+ Servicios de exportación: empresas extranjeras que requieren llevar a diversos destinos productos originarios de Ecuador, especialmente carga perecible. En este caso, el volumen más importante de carga lo ocupa la exportación de flores y, de ellas, la de rosas ecuatorianas hacia Estados Unidos, Europa y, en menor medida, pero con proyección de expansión, Asia.

La promoción del servicio de importación y exportación de carga seca se realiza mediante redes sociales y a través de promoción directa a una base de datos de clientes; un equipo de ventas se encarga de realizar las visitas y establecer los requerimientos de los clientes; en este caso se prepara propuestas específicas para atender las necesidades particulares de cada cliente respecto a volumen, destino y producto. Se busca, sobre todo, captar clientes regulares, aunque el volumen de carga no sea mayor (Zambrano, 2017).

El servicio de courier se promociona a través de redes sociales y la página web de la empresa. Debido a que este es un servicio al detalle y que tiene un alto costo operativo, la empresa solamente atiende pedidos de importación a Ecuador que se originan en Estados Unidos. Para ello, el cliente debe colocar la mercadería en Miami, desde donde se realiza la operación (Fresh Logistics Carga, 2017).

El servicio de exportación de carga perecible se promociona mediante lobby directo con clientes empresariales del extranjero, especialmente Estados Unidos, Europa y Asia. La gestión de ventas está a cargo de los agentes logísticos en destino. Los gerentes de la empresa actúan como ejecutivos de cuentas y hacen el seguimiento a las operaciones de la cartera de clientes a su cargo. La gerencia de importaciones maneja las cuentas de carga seca e importaciones; la de exportaciones, logística y comercial manejan las cuentas de carga húmeda. El presidente de la compañía lleva directamente la relación con los clientes más grandes y negocia con ellos los términos de los acuerdos de negocios. A más de ello, también existen casos en que el manejo de una cuenta se asigna a la gerencia con quien el cliente tiene más afinidad, ya que es clave su percepción para que la relación de negocios fluya sin contratiempos.

Según la información recopilada en la investigación, el principal mercado objetivo de la empresa está integrado por los importadores de carga húmeda de los países de destino de la producción ecuatoriana⁸; es con ellos con quienes se establece la relación comercial, por lo

⁸ De acuerdo con el destino de la carga, las plazas más importantes para Fresh Logistics son: Estados Unidos a dónde se dirige el 60% de la carga que moviliza y Rusia, a donde se moviliza el 30%; al resto del mundo se moviliza el 10% restante, según la información proporcionada por la Gerencia Comercial.

que en el país no se realiza publicidad para captar clientes, ni siquiera para los rubros de exportación o de importación de menor volumen.

El posicionamiento de Fresh Logistics dentro del ramo y, por lo tanto, su competitividad, está dada por la eficiencia en el manejo de la carga, el precio ofertado y la seguridad lograda por los años de experiencia en el negocio. Por ello, el principal rubro del negocio de Fresh Logistics corresponde a la exportación de carga húmeda o perecible.

El gerente comercial indicó que al momento de hacer este estudio, la empresa analiza la posibilidad de captar nuevos clientes (importadores) en China, país con el cual los negocios de la empresa todavía son menores. Para ello se tiene planificado realizar un proceso de mercadeo directo, visitando a los potenciales clientes in situ para ofertarles los servicios y costos de acuerdo con sus necesidades.

En conclusión, el marketing empresarial se ha orientado hasta el momento a fidelizar a los clientes ya existentes antes que a captar nuevos. La principal debilidad es que no existe una estrategia de publicidad sino un privilegio a la comunicación y promoción cara a cara, con estos clientes. No hay una estrategia de marketing definido, sino que este se hace de manera intuitiva, con la misma cartera de clientes y con referidos de ellos.

3.3.3 Operaciones.

En el último año de operación (julio 2016 - junio 2017) la cartera de clientes medianos y grandes es de 51. En cuanto al volumen de operaciones, en el último (julio 2016 - junio 2017) el movimiento de carga ejecutado por la empresa alcanzó los 18'096.822 de kilogramos exportados por la empresa, tanto por vía aérea como marítima (Zambrano, 2017).

La operación de cada tipo de carga y destino tampoco está modelado como un proceso y sus respectivos subprocesos. De la investigación se ha podido obtener la información respecto a los procedimientos que corresponden al manejo de cada tipo de carga; esto se describe a continuación.

Exportaciones e importaciones de carga seca: a requerimiento del potencial cliente, un vendedor lo visita y realiza el levantamiento de los requerimientos; elabora una propuesta específica de acuerdo con el trámite, volumen, producto, destino, etc. que se presenta para aprobación. Si esto ocurre, se suscribe el convenio por correo electrónico, en el cual se

establecen las condiciones de tiempo, calidad, forma de pago y precio; solamente con las instituciones públicas y con ciertas empresas transnacionales se realiza un contrato escrito físico, elaborado por los abogados externos. Entonces, el trámite pasa a gestión logística; el encargado de la cuenta hace el seguimiento operativo hasta que el servicio concluya a satisfacción del cliente. En caso de clientes ocasionales, se establece el pago por anticipado; en caso de clientes frecuentes (por ejemplo, exportadores de artesanías), se hacen liquidaciones periódicas por sus servicios. Existen clientes especiales pero que se consideran permanentes, por ejemplo, personas que deben enviar sus caballos al extranjero para concursos; en este caso, se establecen condiciones también especiales que favorecen al cliente y le ofrecen –sobre todo- seguridad.

Exportaciones de carga húmeda: el proceso opera integralmente a través del sistema informático. A través de este, el cliente –en el extranjero- indica su requerimiento (volumen, fecha, tipo de carga, destino) y, de ser el caso, solicita la reserva del espacio de acuerdo a una norma estándar en toda la rama de servicios logísticos; la empresa cotiza el servicio de acuerdo a las condiciones de los operadores de transporte –aerolíneas básicamente-, ya que estas varían según la temporada, el día de semana y las propias condiciones de operación de estos. Con el cliente se coordina la gestión logística que incluye la fecha y hora tope de recepción de la carga (lo cual debe notificarse a cada finca proveedora); una vez que llega la carga al centro logístico de Fresh Logistics, se realiza el ingreso y etiquetado de cada elemento de esta; ingresada toda la carga se notifica a la aerolínea y se realiza la reserva final del espacio requerido. El área de bodega recibe las instrucciones al detalle de los requerimientos y condiciones de cada cliente, que incluyen el detalle de la carga, el medio de transporte, el orden de despacho, prioridades, horarios. Simultáneamente, el área de operaciones recibe el parte de bodega, en el cual se informa detalle de la carga, horario de despacho, bodega de destino en el aeropuerto e instrucciones especiales. En este momento inicia el despacho de carga, que tiene como primer paso la supervisión de las agencias nacionales de control fitosanitario, antidrogas y vigilancia de elementos peligrosos; con esta documentación se procede a la generación de documentos de exportación, a través del sistema ECUAPASS o ventanilla única de comercio exterior. El despacho de la carga hacia el aeropuerto o puerto se realiza cuando se cuenta con el permiso de exportación emitido en línea. La empresa de transporte internacional recepta la carga y la lleva a destino (Zambrano, 2017).

En los dos casos (exportación/importación de carga seca y exportación de carga húmeda), un eslabón clave del servicio lo constituyen los “asociados de negocios”, que son, por un lado, las aerolíneas y navieras; y, por otro, las contrapartes en destino que son los agentes logísticos en destino u origen, especialmente para el servicio de exportación de carga perecible o húmeda. Las empresas de transporte (aéreo o marítimo) garantizan que la carga llegue a su destino final; sin embargo, desde ese punto, la carga se mueve a otros lugares ya que se trata de envíos consolidados que se distribuyen entre distintos clientes y puntos geográficos finales.

Es en este momento en que intervienen los agentes logísticos en destino, que son empresas proveedoras de servicios de des-aduanización en otros países, transporte y entrega en el punto final. Con ellos, Fresh Logistics mantiene relaciones comerciales a fin de ofrecer el servicio integral a sus propios clientes; sin embargo, esto no es obligatorio: los clientes pueden tener sus propios operadores logísticos en destino. Por ejemplo, para la carga que se dirige a Los Ángeles, se realiza el servicio integral gracias a la asociación con un operador logístico en ese destino. En Miami, se lo ofrece como alternativa mientras que en Nueva York no se lo oferta porque este es un puerto intermedio. En el caso de los clientes de Rusia, su carga llega a Holanda, desde donde sus propios operadores logísticos realizan los procesos desde ahí hasta el destino final.

En conclusión, la operación de la empresa implica procedimientos que pueden ser controlados por la misma (recepción, seguridad, paletización, por ejemplo), pero también otros que son provistos por asociados de negocios o agentes logísticos en destino, sobre los cuales la empresa no tiene capacidad de control, como es el caso de las aerolíneas o navieras. Estos eslabones son claves en el negocio de la empresa. Sin embargo, la lógica departamental que funciona en la empresa conduce a que algunas actividades no fluyan con facilidad; por ejemplo: requerimientos a asociados de negocios, ya que muchas personas operan como ejecutivos de cuentas y comprometen servicios con los clientes, sin conocer los compromisos que otros funcionarios puedan haber ya contraído. Esto conduce a que en ciertos casos no exista suficiente espacio en los aviones de carga que operen en una fecha determinada. Esta es la principal debilidad identificada; al no haber un proceso sistematizado, muchas personas o dependencias realizan las mismas actividades aunque para diferentes clientes.

3.3.4 Finanzas y contabilidad

El capital de la empresa está distribuido entre diez socios de los cuales cinco son ecuatorianos y cinco estadounidenses. Los socios nacionales tienen el 50% de las acciones, al igual que los socios extranjeros (Superintendencia de Compañías, 2018). La distribución en cada grupo es la siguiente⁹:

Socios ecuatorianos:

Presidente de la empresa: 34% de las acciones.

4 socios nacionales: 4% cada uno.

Socios estadounidenses:

4 socios: 12% cada uno.

1 socio: 2%.

Desde su creación se han realizado varios aumentos de capital, manteniendo siempre la misma distribución porcentual en las acciones. Una de las mayores inversiones realizadas por la empresa desde su fundación fue la participación en la construcción y habilitación del Centro Logístico de Alpachaca, iniciativa empresarial que aprovechó la oportunidad del traslado del aeropuerto internacional de Quito a la zona de Tababela.

Para el año 2016¹⁰, la mayoría de índices financieros han tenido una mejoría. Solamente el 9,97% de los activos de la empresa está financiado con deuda cuando en el 2015 era el 17%; el margen de beneficio bruto en los servicios de exportación fue del 40% y en carga seca del 3%.

El margen de beneficio neto general en el 2016 fue de 0,71%, lo cual significa que después de todo egreso que la compañía realizó, el Estado de Resultados demuestra que a los accionistas les quedó ese porcentaje como utilidad, un poco menor al del 2015 que fue del 1%, pero que sigue siendo positivo (Superintendencia de Compañías, 2018). Las

⁹ Debido a las normas de confidencialidad de la investigación, no se puede incluir el nombre de los accionistas ni los valores absolutos de su participación. El certificado del árbol de accionistas se encuentra disponible en la página web de la Superintendencia de Compañías. Nota del autor.

¹⁰ Estado de indicadores financieros proporcionado por gerencia financiera y ratificados por información de estados financieros de la compañía, disponible en la página web de la Superintendencia de Compañías. Nota del autor.

UAIIDA (utilidades antes de intereses pagados, impuestos, depreciación y amortización) en los servicios brindados de exportación, subieron del 4% en el 2015 al 8% en el 2016.

Otros indicadores financieros expresan que la crisis económica mundial y nacional afectó a la empresa. Por ejemplo, en el caso del *capital turnover*, índice que refleja cuantas veces el capital de trabajo está generando ventas en un año, en el 2015 con el capital de trabajo se generó 19 veces el mismo en ventas, mientras que en el 2016 este giro se redujo a 17,69.

A cargo de la gerencia financiera está la preparación y análisis de proyectos de inversión, la elaboración y administración del flujo de caja, así como la gestión de cuentas bancarias, estados financieros, presupuestos. La gestión contable es supervisada por la gerencia financiera y, anualmente, por los auditores externos que analizan y aprueban los balances, estados de pérdidas y ganancias e informan sobre estos al directorio de la empresa.

En conclusión, los principales indicadores financieros demuestran que la empresa es rentable y tiene un crecimiento, pequeño pero regular, a pesar de la crisis económica mundial. En este aspecto, tampoco existe un proceso modelado; pero es la única dependencia que cuenta con manuales de contabilidad y administrativos.

3.3.5 Recursos humanos.

De acuerdo con el responsable de Recursos Humanos, Fresh Logistics considera a su personal como un elemento vital para el logro de sus objetivos (Jarrín, 2017). Según la empresa:

Somos una organización que empezó a ejercer sus actividades en el Ecuador desde el 2004 y tiene el apoyo de muchos profesionales en el medio de comercio exterior. Durante este tiempo hemos logrado satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles seguridad, rapidez y confianza a la vez que hemos logrado afianzar las bases para un crecimiento sostenido basado en responsabilidad y calidad en el servicio. (Fresh Logistics Carga, 2017)

Aunque no existe un proceso de gestión del talento humano, se constata que sí existe una política de capacitación y actualización permanente que se efectúa a través de planes anuales elaborados por cada gerencia y que, también, hay procedimientos más o menos

estables para la selección e incorporación del personal que se requiera, como se explica a continuación.

La selección del personal se realiza mediante convocatorias públicas, en caso de técnicos y empleados; en el caso de mandos superiores, se contrata a empresas “caza talentos”. Esta no es una actividad permanente ya que existen muy pocos cambios en el personal; en sus años de trabajo, una gran parte de los empleados fundadores aún se mantiene. Por otra parte, una de las políticas de recursos humanos es la de promover al personal de los niveles operativos a los ejecutivos y de este al gerencial; para la empresa, buscar entre sus propios empleados para ocupar un nuevo cargo es la primera opción, a partir de la evaluación de desempeño que se realiza anualmente. En caso de no darse esta situación, la selección se basa en pruebas específicas sobre el área de desempeño.

Una vez seleccionado el nuevo personal, se realiza siempre una inducción a la empresa, al cargo y a los procesos que involucra.

La capacitación, como se indicó, es permanente; al menos dos veces al año se realizan curso de actualización “in house” de seguridad, antinarcóticos, exportación de carga básica y de mercancías peligrosas. Si ocurre un cambio en leyes o reglamentos relativos a comercio exterior o derecho tributario, se ofrece capacitación específica a los empleados involucrados en el tema. Se procura que siempre existan capacitaciones cortas y precisas sobre el funcionamiento de los sistemas internos, ya que de su correcto uso depende la calidad del servicio que la empresa preste (Fresh Logistics Carga, 2017).

La evaluación periódica considera los resultados logrados por cada área; se identifican los problemas y se debate con todos los involucrados las causas y consecuencias, bajo el principio de administrar correctamente la gestión en equipos de trabajo. Esto contribuye a que, especialmente en los niveles gerenciales, técnicos y administrativos exista una dinámica de alta proactividad. En los niveles operativos, si bien no se puede decir que no exista una actitud proactiva, sí se puede afirmar que esta es menor ya que se trata de tareas básicas (como paletizar, por ejemplo), pero –eso sí- al personal destacado se le toma en cuenta para vacantes en niveles superiores o tareas de mayor complejidad (Jarrín, 2017).

En cuanto al nivel de remuneraciones y beneficios, la empresa se encuentra un poco arriba de la media del ramo al que pertenece; adicionalmente existen ciertas prestaciones e incentivos adicionales a los de ley como es el paseo anual a la playa para todo el personal operativo y de servicios, con sus familias o un bono navideño adicional. Parte del buen clima de trabajo se logra por el cuidado a celebraciones sencillas pero significativas en fechas especiales como el día de la madre, navidad, el aniversario de la compañía (Fresh Logistics Carga, 2017).

Como se señaló antes, el nivel de rotación y ausentismo del personal es mínimo; en el nivel técnico superior y operativo, el promedio es de tres años de permanencia en el cargo; en el caso del personal de bodega, más de la mitad trabaja ya seis años con la empresa y se ha ido especializando en esta rama de negocios.

No existe ninguna forma de tercerización del personal cuyas actividades corresponden al giro específico del negocio. Sin embargo, sí existen contrataciones con prestadores de servicios externos como son los de transporte terrestre (para el despacho de carga desde el centro logístico hasta el aeropuerto o puerto), de seguridad, desarrollo de sistemas, asesoría legal y aduanera, auditoría y publicidad.

En conclusión, se aprecia políticas claras respecto al talento humano de la empresa lo que resulta en un equipo estable y comprometido, que se siente partícipe de los resultados que esta alcanza. Sin embargo, no existe un proceso de gestión del talento humano que permita potenciar esta fortaleza que depende –principalmente- de la permanencia de las personas y su *know how*.

3.3.6 Sistemas de información y tecnología.

Los sistemas de información y tecnología en Fresh Logistics están directamente vinculados con las operaciones que la empresa realiza. Se debe anotar que no se puede proporcionar información más detallada por razones de seguridad.

No existe tampoco en este caso un proceso sistematizado por lo que a continuación se describe las características de los sistemas porque su gestión depende del encargado de estos y de las demandas puntuales que surgen en la empresa, en distintos momentos. La empresa tiene un circuito de cámaras de última generación con dispositivos de grabación

continúa con capacidad de almacenaje de 20 días para sus 76 cámaras de alta definición posicionadas en todo rincón con ángulos estratégicos.

Es normativa de seguridad que todos los camiones que transporten bienes de los clientes tengan rastreo y candados satelitales, para lo que se mantiene un contrato con la empresa Claro Flotas para el monitoreo 24 horas de estos.

El área administrativa cuenta para su soporte con el sistema SAFI, sistema de manejo “In House” de registro contable, que cumple con todas las regulaciones fiscales ecuatorianas, que incluye capacidades de facturación electrónica, manejo de recursos humanos, bienes y materiales de la empresa (Fresh Logistics Carga, 2017).

Para el giro de negocios se cuenta con un sistema operativo integral de manejo de embarques llamado S2Guias, en el que se utiliza procesos de trazabilidad total de la carga desde el momento de la reserva, pasando por cada paso del despacho hasta su envío a destino. Éste cuenta con servicios “*on line*” para el rastreo de carga y visualización de detalles y documentos tanto para exportadores como consignatarios (Fresh Logistics Carga, 2017).

En la parte física, la empresa tiene servidores informáticos de alta tecnología con la más alta seguridad, además de respaldos de información constante en físico y en virtual con el servicio de Google para empresas.

Para el proceso de la carga previa al embarque, la empresa se apoya en una máquina de pesaje y cubicaje automática que puede procesar 4000 piezas por hora, con monitoreo constante, además de una máquina de enfriado al vacío como servicio adicional para clientes que lo requieran tanto para sus embarques perecibles por vía aérea como marítima.

En conclusión, es notable que la empresa cuenta con tecnología de alto nivel y que a este rubro destina una inversión considerable; gracias a esto, ofrece servicios de calidad y con altos niveles de seguridad. Esto se debe a la calidad de los proveedores externos de servicios informáticos y de seguridad; todos estos servicios son coordinados por el funcionario de la empresa quien hace seguimiento al funcionamiento de los sistemas y atiende los pedidos de las áreas operativas de la empresa. La mayor deficiencia en este aspecto es la ausencia de procesos sistematizados, por lo que la efectividad del área depende de la capacidad de la persona que actualmente está a cargo.

3.3.7 Investigación y desarrollo.

La investigación y desarrollo en la empresa son actividades regulares, ligadas estrechamente a la mejora de la calidad del servicio que presta y en íntima relación con el desarrollo de tecnologías que permitan un manejo seguro y rápido de la carga, aunque no existe un área o departamento específico encargado de investigación y desarrollo.

En el ámbito de los sistemas informáticos indicados en el numeral anterior se ha alcanzado un alto nivel de pertinencia y eficiencia. Para ello ha sido fundamental que la concepción integral de los sistemas, la manera en que la información debe ser obtenida y procesada y los niveles de acceso y seguridad, fueron totalmente diseñados por el personal de Fresh Logistics, aunque las aplicaciones informáticas fueron contratadas con una empresa prestadora de servicios.

3.4 Evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En primer lugar, se presentan los resultados obtenidos respecto a fortalezas y debilidades existentes en el ámbito interno de la empresa; luego se presentan los resultados respecto a oportunidades y amenazas identificadas en el entorno o contexto externo de la misma.

3.4.1 Análisis interno de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>En el ámbito estratégico</i>	
Excelente Know-how del equipo gerencial: conocimiento de la dinámica y tendencias del sector.	Sistema de planificación, seguimiento y evaluación integral no está institucionalizado. Existen áreas que hacen evaluación permanente y otras solo ven resultados. No se han definido indicadores de gestión.
Buen análisis estratégico para futuras operaciones que permite seguir siendo competitivos en el mercado.	Falta de un plan estratégico actualizado.
Excelente cultura interna con índices de rotación mínimos del personal.	No socialización de visión, misión, valores, competencias y objetivos de largo y mediano plazo.
Buenas relaciones entre socios y empleados.	Falta de políticas y procedimientos escritos con firmas de responsabilidad.

Buen trato al cliente, relaciones cercanas y con fuertes lazos que crean fidelidad.	Políticas de crédito hacia los clientes de la empresa restringen el aumento de volumen en mercados que sufren crisis económica. Se mantiene la salud de la empresa, pero no ha podido crecer.
Diversidad de servicios: exportamos e importamos a cualquier destino, vía aérea y marítima.	Dependencia de medios de transporte que no son propios de la empresa.
Consolidación de carga de diversos clientes que permite abaratar costos con contraparte que des-aduaniza, separa y entrega al cliente final.	Excesiva dependencia del mercado de Estados Unidos.
<i>En el ámbito operativo</i>	
Buena delegación de funciones; la mayoría del personal sabe qué funciones debe cumplir para el buen funcionamiento de la organización.	Comunicación con poca precisión del personal del día con el de la noche provoca errores, no siempre pero sí con cierta frecuencia.
Dinámica de trabajo en equipo en todas las áreas.	Capacitación al personal en temas más allá de los propios de sus funciones, para que mejoren sus capacidades integralmente.
Conocimiento de los procedimientos en cada etapa de los servicios gracias a que se ha tenido tiempo de conocer a profundidad las funciones respectivas.	Errores en comunicación de prioridades o novedades a todos los involucrados en el proceso.
Buen sistema de seguridad para el manejo de la carga y buenos controles de peso y volumen de esta.	
Sistema informático de punta, actualizado periódicamente que responde a las necesidades de los distintos usuarios (recepción, bodega, contabilidad, comercialización, operaciones, gerencia)	
Instalaciones propias, amplias y bien equipadas.	

Tabla 3 Fortalezas y debilidades identificadas

Fuente: Taller de análisis FODA

Elaboración: Nájera, 2017.

De acuerdo con los resultados presentados arriba, se llegó a las siguientes conclusiones:

+ La principal fortaleza de la empresa en el ámbito estratégico es el conocimiento acumulado por parte de su equipo lo cual le permite brindar servicios de calidad, con seguridad y efectividad. De esto se desprende su buen posicionamiento en el mercado de operadores de comercio exterior, que se mantiene por las fortalezas operativas que tiene: organización eficiente que cuenta con el respaldo de tecnología e infraestructura de punta para atender

tanto el rubro de exportaciones (carga seca y perecible) como en el de importaciones de grandes como pequeños volúmenes. Si se pudiera resumir en pocas palabras las fortalezas de la empresa estas podrían ser: eficiencia, confianza, profesionalismo, conocimiento acumulado.

Por su parte, en cuanto a las debilidades, se puede concluir lo siguiente:

+ La principal debilidad de la empresa es la falta de una cultura organizacional basada en la planificación estratégica de la que sean partícipes no solo los máximos directivos y socios, sino todo el equipo humano que la conforma. Esta debilidad es un elemento que influye notablemente en las otras debilidades indicadas respecto a la dependencia de una cartera de clientes, un mercado principal y medios de transporte que no son de propiedad (y por lo tanto no pueden ser controlados) por la empresa. De esto se deriva que tampoco se haya emprendido en la sistematización de los procesos sino que la gestión se base en el conocimiento y experticia del personal gerencial y directivo que prácticamente se ha mantenido desde la fundación de la empresa. Esta debilidad se evidencia en la ausencia de una normativa detallada –manual de operaciones, por ejemplo-, que sea el respaldo para la gestión. Hay que recalcar que pese a que no existen manuales de operaciones, la dinámica de la empresa fluye por el conocimiento de su personal sobre el qué hacer en cada instancia.

Frente estos factores identificados y analizados es posible señalar que la empresa cuenta con condiciones óptimas -dadas por sus fortalezas- para superar las debilidades existentes. En otras palabras, el conocimiento de su giro de negocios, el posicionamiento ante sus clientes y las condiciones de tecnología e infraestructura, pueden ser optimizadas si se planifica para el largo plazo y, por lo tanto, se toman las decisiones estratégicas necesarias para que la empresa pueda tener un crecimiento vertical y horizontal.

3.4.2 Análisis del entorno de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Acuerdos comerciales que se han firmado o ratificado desde el 2016 y, especialmente en el 2017.	Barreras de entrada para productos agrícolas en ciertos países.
Ser parte de un mercado altamente competitivo y en crecimiento como es la exportación de productos no tradicionales.	Medidas arancelarias gubernamentales que restringen una línea de negocios de la empresa como es el courier.
Fortalecimiento de relaciones comerciales de Ecuador con China y otros países de Asia que tienen mercados con un potencial gigantesco para los productos ecuatorianos.	Enfriamiento de la economía mundial – aunque en el 2017 se ha ido superando-, especialmente en el caso de Rusia y Estados Unidos. (Margen de beneficio bruto

	en exportaciones se redujo en 8% del 2014 al 2016)
Ampliación de la producción de productos no tradicionales (especialmente frutas tropicales) en Ecuador.	Crisis económica en Ecuador que restringió la inversión privada y la ampliación de negocios.
Reconocimiento mundial de la calidad de las flores ecuatorianas y su no estacionalidad.	Cambio climático que ha alterado los ciclos agrícolas en el país y reduce la producción de flores (porque afecta el crecimiento de la flor).
	Durante el 2016, se produjo la baja en tarifas de ciertas empresas de la competencia como medida de emergencia.
	La gestión aduanera de carga perecible tiene los mismos procedimientos que de carga seca, lo cual afecta a los productos y, con ello, a la empresa.
	Crecimiento de la producción de flores en Colombia y su mayor competitividad.
	Débiles estrategias estatales para la promoción de productos de exportación.
	Tarifas aéreas más costosas en Ecuador que en Colombia u otros países que exportan los mismos productos desde América del Sur y Centro América.

Tabla 4 Oportunidades y amenazas identificadas

Fuente: Taller de análisis FODA

Elaboración: Nájera, 2017.

Los resultados obtenidos luego del análisis de las oportunidades y amenazas, demuestran a manera de conclusión que:

+ El contexto político y económico en que opera la empresa ha mejorado en el año 2017, lo que representa un clima de estabilidad propicio para el crecimiento del negocio eje de las operaciones de la empresa: la exportación de carga seca y perecible.

+ Esas condiciones positivas del entorno pueden ser aprovechadas por la empresa para actuar en dos direcciones: en primer lugar, en asociación con los otros operadores del sector, incidir en las autoridades para seguir eliminando trabas burocráticas que afectan las exportaciones y para que estas emprendan en acciones mayores de promoción y dinamización de este sector que es vital para la economía nacional; en segundo lugar, propiciar desde los organismos gremiales del sector (como son Fedexport, Expoflores, los

operadores de comercio exterior, etc.), un diálogo con los proveedores de servicios de este giro de negocios, como son las aerolíneas y empresas navieras, para estabilizar las tarifas y alcanzar acuerdos para que la exportación de flores (especialmente), recupere mayores niveles de competitividad frente a los productos colombianos.

3.4.3 Matriz de estrategias.

En el desarrollo de la matriz DOFA se identificaron los aspectos clave para la empresa respecto a su organización, finanzas, políticas internas y de Estado, factores ambientales, operativos, etc. De este análisis se obtuvieron las conclusiones que se expresaron anteriormente y que resaltan los aspectos claves del análisis.

A partir de esta información, se procedió a su análisis, bajo el criterio de “¿con qué fortalezas se pueden enfrentar, evitar o minimizar las amenazas y debilidades? y ¿con qué oportunidades se puede potenciar las fortalezas?”. Esto con el objetivo de pensar integralmente la gestión de la empresa y evitar una dinámica reactiva ante problemas o, incluso, oportunidades, como lo explican distintos teóricos de la planificación estratégica (Johnson, 2000, pág. 38).

Se analizó la información del DOFA y se identificaron las siguientes estrategias prioritarias para Fresh Logistics:

FACTORES DEL FODA UTILIZADOS	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN
Conocimiento acumulado que permite brindar servicios de calidad, con seguridad y efectividad lo cual ha posicionado positivamente a la empresa en el mercado de operadores de comercio exterior.	<i>Estrategia Ofensiva (F.O):</i> + Ampliación de la cartera de clientes en el año 2018, en nuevos mercados (China y otros países del Asia), para aprovechar las oportunidades que estos ofrecen y lograr mejores resultados.
Cultura organizacional poco participativa y sin planificación estratégica institucionalizada. Inexistencia de procesos sistematizados, monitoreados y evaluados sistemáticamente.	<i>Estrategias Correctivas (D.O):</i> + Institucionalización de la planificación estratégica en Fresh Logistics y reorganización a partir de planes estratégicos y operativos, y el respectivo sistema de seguimiento y evaluación. + Sistematización de las prácticas de comunicación en un proceso integral de comunicación corporativa multi target.

	<p>+ Formación integral del equipo de trabajo para desarrollar sus capacidades, propiciar su superación personal y fortalecer su compromiso con la empresa y la sociedad.</p>
<p>Mejora del contexto económico y político.</p> <p>Dependencia de agentes externos –como son los asociados de negocios- o competidores directos.</p>	<p><i>Estrategias Defensivas (F.A):</i></p> <p>+ Negociación con potenciales asociados de negocios en el rubro de transporte marítimo para enfrentar la dependencia con las aerolíneas.</p> <p>+ Crecimiento de la empresa por integración vertical en la cadena logística, especialmente en lo que se refiere a transporte terrestre.</p> <p>+ Diversificación y ampliación de la cartera de clientes medianos y grandes en mercados actuales, a la par del fortalecimiento de la relación con la cartera actual para su fidelización a largo plazo.</p>
<p>Contexto internacional puede restringir el crecimiento del sector de comercio exterior.</p> <p>Políticas y dinámicas burocráticas que no incentivan al sector.</p>	<p><i>Estrategias Preventivas (D.A):</i></p> <p>+ Negociación de acuerdos estratégicos con las demás empresas de operación logística para establecer un tarifario con márgenes comunes para evitar perturbaciones en el negocio por competencia desleal.</p> <p>+ Fortalecimiento de la relación con las empresas de comercio exterior y sus gremios para incidir efectivamente en sus decisiones.</p>

Estas estrategias serán valoradas al momento de diseñar el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, de tal manera que se integren en estrategias de mayor nivel.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN "BALANCED SCORECARD" PARA LA EMPRESA FRESH LOGISTICS CARGA CÍA. LTDA.

4.1 Modelo de gestión por procesos de Fresh Logistics Cía. Ltda.

Como se señaló en el planteamiento del problema y fue ratificado por el diagnóstico realizado, la empresa mantiene una lógica de actividades verticales que corresponden a la tradicional estructura funcional jerárquica y departamental. Cada tipo de actividad está agrupada en un departamento: por ejemplo: comercialización opera como un departamento independiente de la gerencia de exportaciones y de la importaciones, pese a que todas las actividades que agregan valor en la empresa se relacionan con las actividades de comercialización. De hecho, la comercialización es el primer paso de la cadena de valor de la empresa; sin esta actividad la empresa no tendría posibilidades de existir.

Por ello, es necesario cambiar esta lógica departamental para, por ejemplo, integrar las actividades actualmente dispersas y duplicadas de comercialización al proceso agregador de valor al que corresponde y del que se nutre la gestión logística.

La empresa opera a partir de una lógica “*departamentalizada*” no una de procesos; como se afirmó en las conclusiones preliminares del FODA, la gestión de empresa se sustenta en el conocimiento y experticia acumulada por sus funcionarios, quienes dominan las acciones de cada servicio que brinda la misma, pero ninguno de estos ha sido sistematizado bajo la forma de una gestión por procesos. Pero esto, como se expone en las conclusiones preliminares a partir del FODA es un riesgo ya que si se diera el caso de que un gerente saliera de la empresa, se llevaría consigo ese conocimiento y experticia que no está sistematizado ni descrito en un documento que pueda ser empleado por quien lo reemplace.

En cuanto a la planificación solamente cuenta con un plan estratégico diseñado, que fue realizada por un equipo consultor externo, pero que no fue socializado y, por lo tanto, tampoco internalizado ni por los directivos ni por los funcionarios y empleados de esta. Esta situación también fue identificada como una de las debilidades de Fresh Logistics en el FODA.

Adicionalmente, la empresa no ha asumido ninguna norma de calidad total. Durante la investigación se pudo conocer que solamente existen manuales de operaciones de las áreas contables, de sistemas informáticos y de los procedimientos operativos de logística. Pero ninguna de las actividades claves que son las que generan valor en la empresa cuenta con un manual que oriente sus acciones.

Durante la investigación se identificaron las distintas actividades que cada gerencia o jefatura realizan; se analizaron estas actividades y se estableció que muchas actividades son ejecutadas o coordinadas por distintos departamentos, lo que significa una duplicación de estas. Por ejemplo: el gerente general y los gerentes: comercial, de importaciones, de exportaciones y el presidente, realizan gestiones de mercadeo con los actuales y potenciales clientes. Esto conduce a que muchas veces se adquieran compromisos con varios clientes que no pueden ser satisfechos óptimamente, porque se ha comprometido servicios que superan la capacidad operativa de la empresa.

La identificación y el posterior análisis de las actividades de cada gerencia y jefatura que fueron descritas en el capítulo anterior, sirvió de base para estructurar la administración de gestión por procesos de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda., lo cual incluye, como primer momento, el rediseño de la filosofía y planificación estratégica empresarial, la socialización de esta filosofía y la internalización por parte de todos los integrantes de la empresa del cambio filosófico que implica la gestión por procesos y el seguimiento y evaluación a partir del Balanced Scorecard.

4.1.1 Rediseño de la filosofía empresarial.

A partir del análisis del entorno o contexto mediante la metodología PEST, del análisis de la empresa mediante la metodología AMOFHIT, y del análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentaron en el numeral anterior, fue posible plantear el rediseño de la planificación estratégica de Fresh Logistics, para que la empresa oriente sus esfuerzos a superar sus debilidades y enfrentar las amenazas, potenciando sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que el contexto le ofrece.

A continuación, se presenta el rediseño hecho y aprobado por la empresa.¹¹

Misión

Brindar servicios logísticos de excelencia al sector de comercio importador y exportador del país para contribuir a su desarrollo y crecimiento sostenido.

¹¹ En Anexos se adjunta la carta de aceptación del rediseño y del posterior diseño por procesos en base a la herramienta del Balances Scorecard.

Visión

En el 2027, ser la empresa nacional líder en el transporte y manejo de carga seca y perecedera -desde y hacia el exterior-, ejecutando de forma segura, rigurosa y precisa los procedimientos de almacenamiento, embarque, transporte y aduana requeridos por nuestros clientes nacionales y extranjeros.

Valores institucionales

Trabajamos siempre con honestidad, responsabilidad, transparencia y profesionalismo en el manejo de carga perecedera y carga seca.

Manejamos la carga de nuestros clientes con los más altos estándares de seguridad para que esta llegue a destino en óptimas condiciones.

Hacemos propias las necesidades de nuestros clientes y ofrecemos nuestro talento humano, altamente calificado y con vasta experiencia para contribuir al crecimiento de nuestro país.

Política de calidad

En concordancia con la misión y visión de Fresh Logistics, buscando la satisfacción integral de sus clientes, el talento humano de la empresa comprometido con los valores enunciados participará activamente en el logro de los siguientes objetivos de calidad:

- 1. Aplicar las leyes y reglamentos de la República del Ecuador y de los países en que desarrollen sus operaciones, así como las normativas internas de la empresa.**
- 2. Implementar la administración de gestión por procesos orientada por el principio de calidad para alcanzar los más altos niveles de eficacia, eficiencia, efectividad en beneficio de los clientes y de la empresa.**
- 3. Consolidar una cultura organizacional proactiva y participativa en todos los procesos que se desenvuelven en la empresa para mejorarlos permanentemente, y que superen la lógica vertical en el accionar de cada integrante de la empresa.**
- 4. Dar seguimiento y evaluar regularmente los procesos de la empresa para orientarlos de mejor manera al logro de la visión y misión empresarial.**

4.1.2 Rediseño de la estructura orgánica de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.

Para poder implementar la nueva filosofía empresarial y su administración por procesos, la organización debe adecuarse a esta lógica. El orgánico funcional anterior se caracterizaba por una lógica jerárquica, en que los funcionarios de los niveles superiores deben disponer a los de menor jerarquía; por el contrario, en el organigrama propuesto, se señalan los responsable de los procesos en los cuales existe una jerarquía pero solo con fines de coordinación: todo el equipo es responsable del positivo desempeño del proceso a su cargo.

Durante la implementación de la gestión por procesos, la empresa tendrá que dar los siguientes pasos para poner en marcha esta nueva estructura:

- 1. Conformar los equipos de trabajo por cada uno de los procesos modelados.**
- 2. Establecer el líder de equipo, que en el caso de esta empresa, por el conocimiento y experiencia acumulada, podría corresponder a los actuales gerentes de departamento.**
- 3. Establecer el líder de seguimiento y evaluación del proceso, que será el encargado de consolidar la información que provean los demás integrantes del equipo, procesarla y liderar su análisis, para poder mejorar el proceso del que son responsables.**
- 4. En equipo y a partir del conocimiento y experiencia acumulada por todos sus integrantes, elaborar el manual de cada proceso y subproceso.¹²**

A continuación se presenta el rediseño de la estructura organizacional de la empresa, que se desprende del análisis de la información obtenida en el diagnóstico realizado.

Como se aprecia en esta figura, no existen líneas que establezcan una relación jerárquica entre una u otra instancia; esto se debe a que en la gestión por procesos, la organización opera como un sistema, en el cual todas las actividades que se realizan están interrelacionadas para conseguir la satisfacción de los clientes actuales y potenciales de la empresa.

NUEVO ORGANIGRAMA DE FRESH LOGISTICS CÍA. LTDA.

¹² El alcance de este trabajo impide que se llegue a la implementación de la gestión por procesos, por lo que estas cuatro acciones deberán ser asumidas por la empresa, luego de la entrega de los resultados de este trabajo.

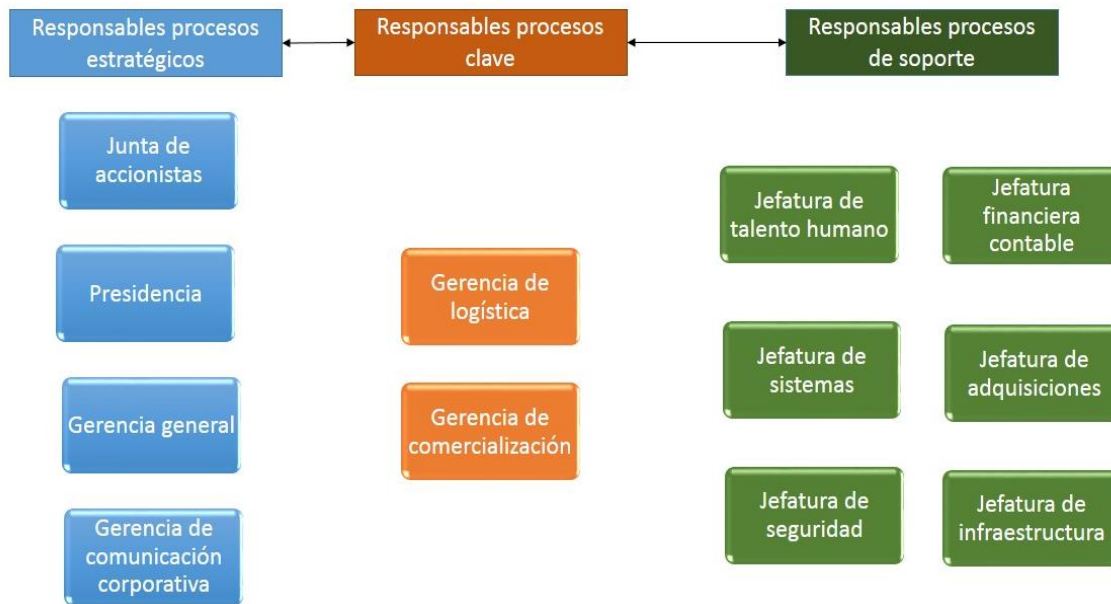


Figura 5: Nuevo organigrama de Fresh Logistics
Fuente: Nájera, 2017.
Elaboración: Nájera, 2017.

Esta estructura corresponde a los procesos que se modelaron y que deberían empezar a operar en la empresa, tomando en cuenta que estos responden a las estrategias que se plantearon durante el análisis de los resultados del diagnóstico. La identificación y secuenciación de los procesos se realizó de acuerdo con las metodologías propuestas para ello y en concordancia con las normas de calidad total ISO 9001 e ISO 9001:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015).

4.1.3 Mapa de procesos de Fresh Logistics Carga Cía. Ltda.

Los procesos que se identificaron y que posteriormente serán analizados y descritos se presentan en el siguiente mapa. Como se aprecia en la siguiente figura, todo proceso inicia con una necesidad de los clientes y concluye con la satisfacción de la misma, ya que la lógica de la calidad total y, por lo tanto de la gestión por procesos, se enfoca en lograr resultados y en la creación de valor para el cliente a través de la entrega de propuesta de valor.

MAPA DE PROCESOS DE FRESH LOGISTICS CÍA. LTDA.



Figura 6: Mapa de procesos de Fresh Logistics

Fuente: Nájera, 2017.

Elaboración: Nájera, 2017.

Una vez identificados los procesos, sus entradas y salidas así como su secuencia e interacción, tal como lo establece la Norma ISO 9001: 2015 (2015)¹³, se procedió a la descripción de cada uno de ellos.

¹³ Indica la norma: "4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe: a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos; b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos" (Secretaría Central de ISO, 2015, pág. 12)

A continuación, se describen los procesos que corresponden a las operaciones de la empresa Fresh Logistics. Los diagramas de procesos se presentan en anexos.

4.1.4 Procesos estratégicos o gobernantes.

4.1.4.1 Planificación estratégica.

La empresa había realizado hace algunos años una planificación estratégica, la misma que no fue internalizada plenamente en la estructura organizacional.

Luego de la evaluación hecha a propósito de la investigación que se presenta en esta tesis, el equipo gerencial y el presidente de la empresa han resuelto que la planificación estratégica debe ser un proceso central en el desarrollo de esta, que debe ser institucionalizada y socializada al interior de toda la organización para evitar dinámicas reactivas. Esto contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa al coordinar de mejor manera todas las actividades que realiza para la prestación de sus servicios. La planificación estratégica será puesta en marcha mediante la planificación operativa anual.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Planificación estratégica	Código: 01.01	Gestor (líder del proceso): Directorio de la empresa	
Descripción: Direccionamiento estratégico de la empresa (de largo plazo)		Objetivo: Establecer los grandes objetivos empresariales, así como las estrategias a seguir para el logro de estos.	
Proveedor: Gerentes; ejecutivos	Participantes: asesor externo	Usuario: Empresa en su conjunto	
Primera actividad: Diagnóstico empresarial		Entrada: Información	
Última actividad: Formulación de visión, misión, valores, objetivos y estrategias		Salida: Plan aprobado por directorio	
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Revisión y actualización de planificación estratégica Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa Socialización de Plan Estratégico Empresarial			
Procesos relacionados: Comunicación corporativa; Planificación estratégica financiera; Marketing estratégico			
Indicadores: Porcentaje de avance anual del plan		Registros: Acta de directorio; documento Plan Estratégico Empresarial; informes de evaluaciones de avance	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional del proceso de planificación estratégica.

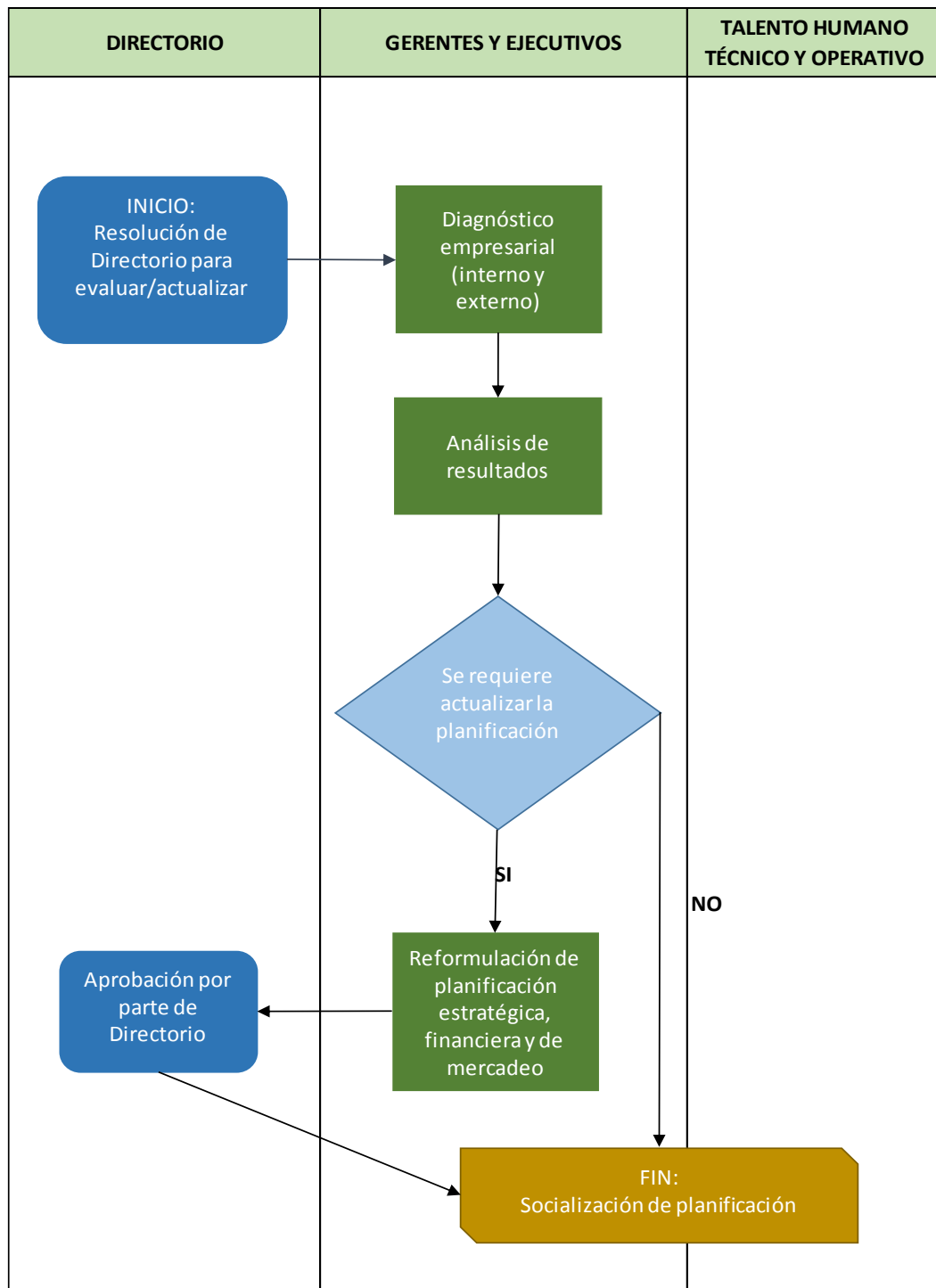


Figura 7: Diagrama de flujo de proceso de planificación estratégica

Fuente: Nájera, 2017.

Elaboración: Nájera, 2017.

La planificación estratégica incluye dos subprocesos: el de planificación estratégica financiera y el de marketing estratégico.

Subproceso 1: Planificación estratégica financiera.

El directorio de Fresh Logistics presta especial atención a la situación financiera de la empresa; pero su análisis se basa principalmente en el conocimiento de sus miembros acerca del mercado, de los cambios que ocurren en la economía nacional e internacional y de los indicadores financieros globales que se presentan cada año. Se puede afirmar que se hace, en la práctica, una planificación estratégica financiera, aunque este no esté sistematizada ni formalizada.

Descripción del subproceso

Nombre del subproceso: Planificación estratégica financiera	Código: 01.01.01	Gestor (líder del proceso): Directorio de la empresa
Descripción: Definición de las orientaciones financieras de la empresa en el corto, mediano y largo plazo	Objetivo: Tomar decisiones que contribuyan a la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa	
Proveedor: Accionistas; gerentes	Participantes: asesor externo (auditor externo)	Usuario: Accionistas; empresa en su conjunto
Primera actividad: Resolución del directorio para diseño de planificación estratégica financiera.	Entrada: Información	
Última actividad: Formulación de estrategia de capitalización, inversión, adquisiciones, endeudamiento, dividendos.	Salida: Estrategia aprobada por Directorio.	
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Revisión y evaluación de planificación estratégica financiera Socialización de estrategia financiera en niveles gerenciales y ejecutivos		
Procesos relacionados: Comunicación corporativa		
Indicadores: Margen de beneficio neto anual	Registros: Acta de directorio; documento Estrategia financiera; estados de resultado	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional del subproceso de planificación estratégica financiera.

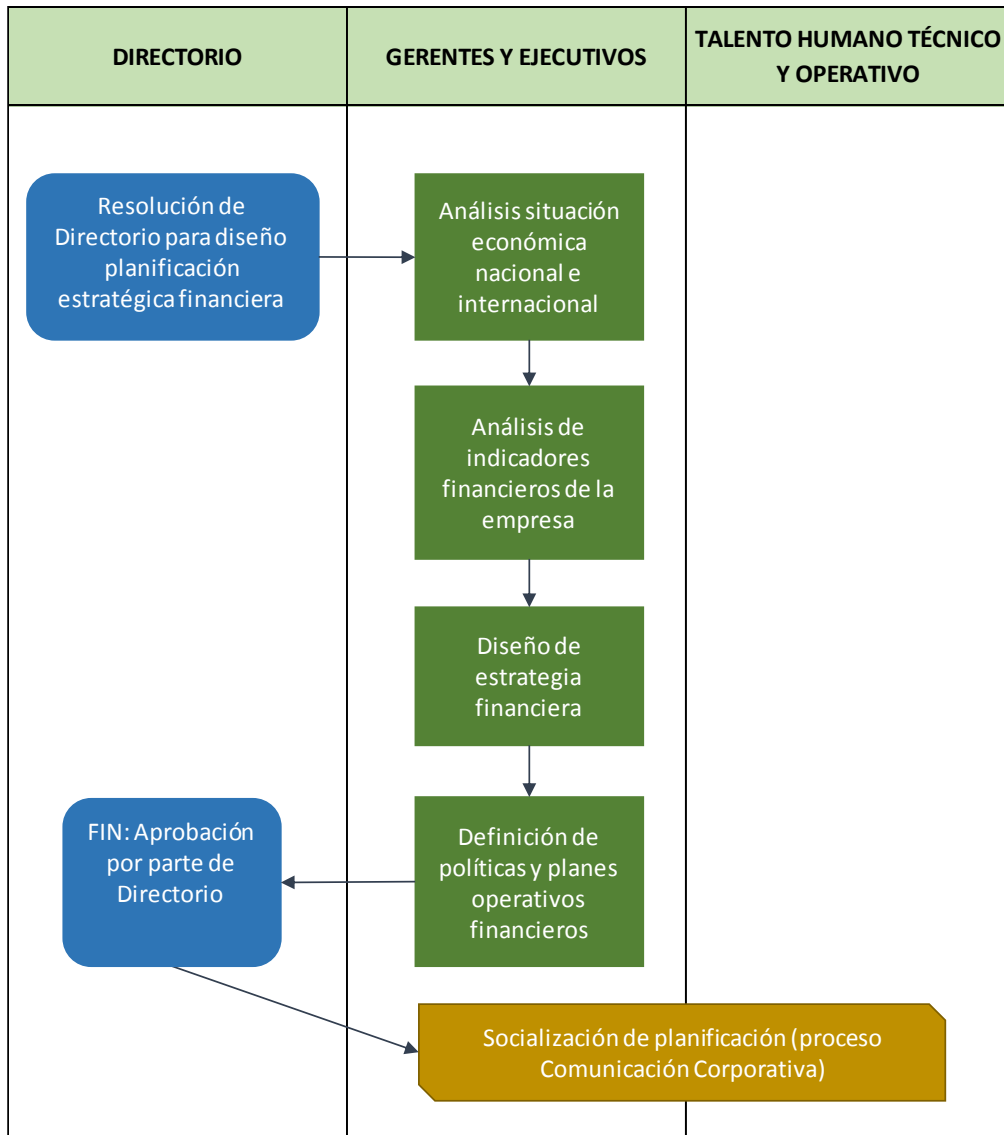


Figura 8 Diagrama de flujo de subproceso de planificación estratégica financiera

Fuente: Nájera, 2017.

Elaboración: Nájera, 2017.

Subproceso 2: Marketing estratégico.

Las relaciones comerciales se han desarrollado en la empresa mediante el contacto directo entre directivos y clientes con quienes ya existía algún tipo de vinculación previa. Se ha establecido en el diagnóstico de la empresa que una de las estrategias que se debe implementar es la ampliación y diversificación de la cartera de clientes; por lo tanto, se ha considerado fundamental modelar este subproceso a partir de las acciones y procedimientos ya existentes, pero dotándolo de mayor sistematicidad.

Descripción del subproceso

Nombre del subproceso: Marketing estratégico	Código: 01.01.02	Gestor (líder del proceso): Directorio de la empresa
Descripción: Definición de políticas y estrategias de comercialización	Objetivo: Incrementar y diversificar la cartera de clientes	
Proveedor: Gerentes	Participantes: Gerentes; asesor externo (agencia de publicidad)	Usuario: Empresa en su conjunto
Primera actividad: Estudio de mercado		Entrada: Información
Última actividad: Formulación de plan de marketing		Salida: Plan aprobado por Directorio.
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Revisión y evaluación anual de plan de marketing estratégico		
Procesos relacionados: Gestión comercial		
Indicadores: Índice de participación en el mercado.	Registros: Acta de directorio y documento Plan de marketing estratégico	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional de este subproceso.

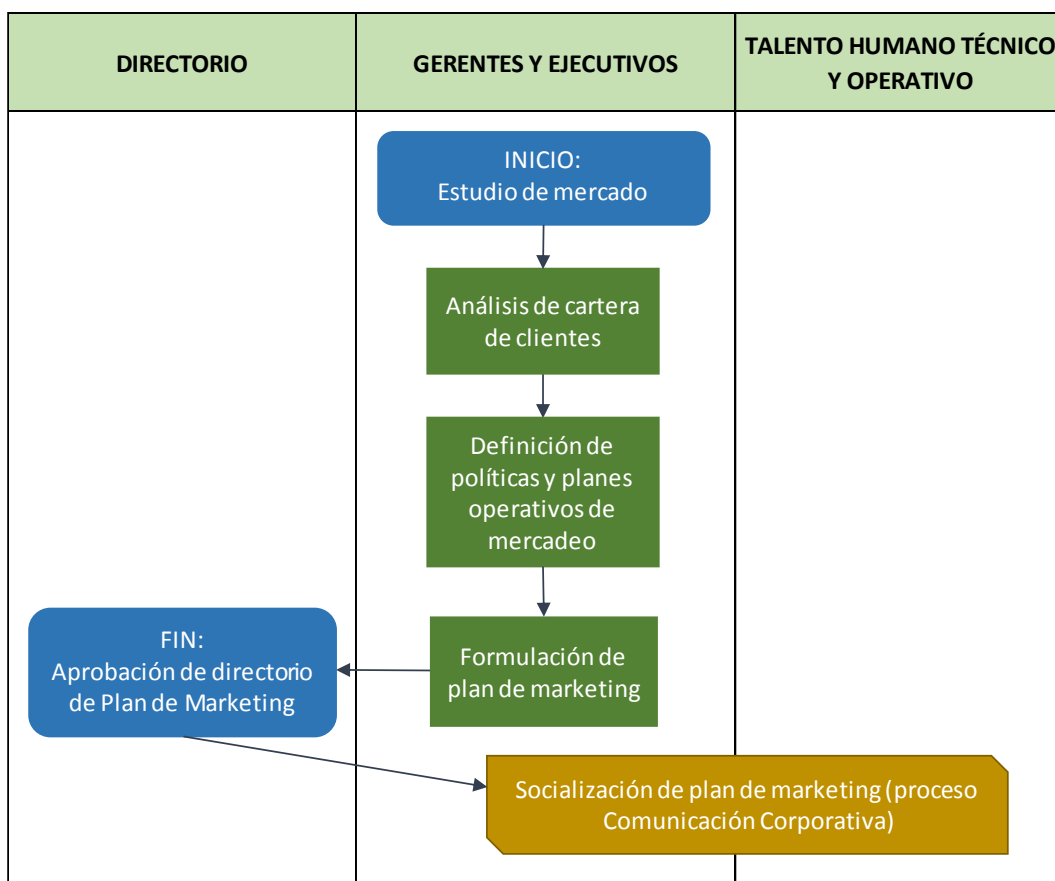


Figura 9 Diagrama de flujo de subproceso de marketing estratégico

Fuente: Nájera, 2017.

Elaboración: Nájera, 2017.

4.1.4.2 Comunicación corporativa.

La empresa tiene conciencia de que existen problemas de comunicación tanto entre las distintas instancias que forman parte de ella, como entre la empresa y sus clientes; considera necesario implementar un proceso de comunicación corporativa que defina políticas, estrategias, mecanismos y procedimientos para mantener un adecuado flujo de información de doble vía, interna y externa.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Comunicación corporativa	Código: 01.02	Gestor (líder del proceso): Directorio de la empresa
Descripción: Definición de políticas y estrategias de comunicación con clientes internos y externos	Objetivo: Mantener un flujo de información pertinente, eficiente y oportuna entre niveles gerenciales, ejecutivos y operativos y de estos con los clientes externos y asociados de negocios según sus funciones.	
Proveedor: Gerentes	Participantes: asesor externo (agencia de publicidad)	Usuario: Clientes internos; clientes externos
Primera actividad: Diagnóstico comunicacional		Entrada: Información
Última actividad: Formulación de estrategia de comunicación corporativa		Salida: Estrategia aprobada por Directorio.
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Revisión y evaluación de estrategia de comunicación Implementación de estrategia de comunicación en niveles gerenciales, ejecutivos y operativos Ejecución de estrategia hacia clientes externos (a través de un prestador de servicios externo)		
Procesos relacionados: Gestión comercial; gestión del talento humano		
Indicadores: Porcentaje de satisfacción de clientes internos y externos	Registros: Acta de directorio; documento Estrategia de comunicación corporativa; informes de evaluación de satisfacción del cliente	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional del proceso de comunicación corporativa.

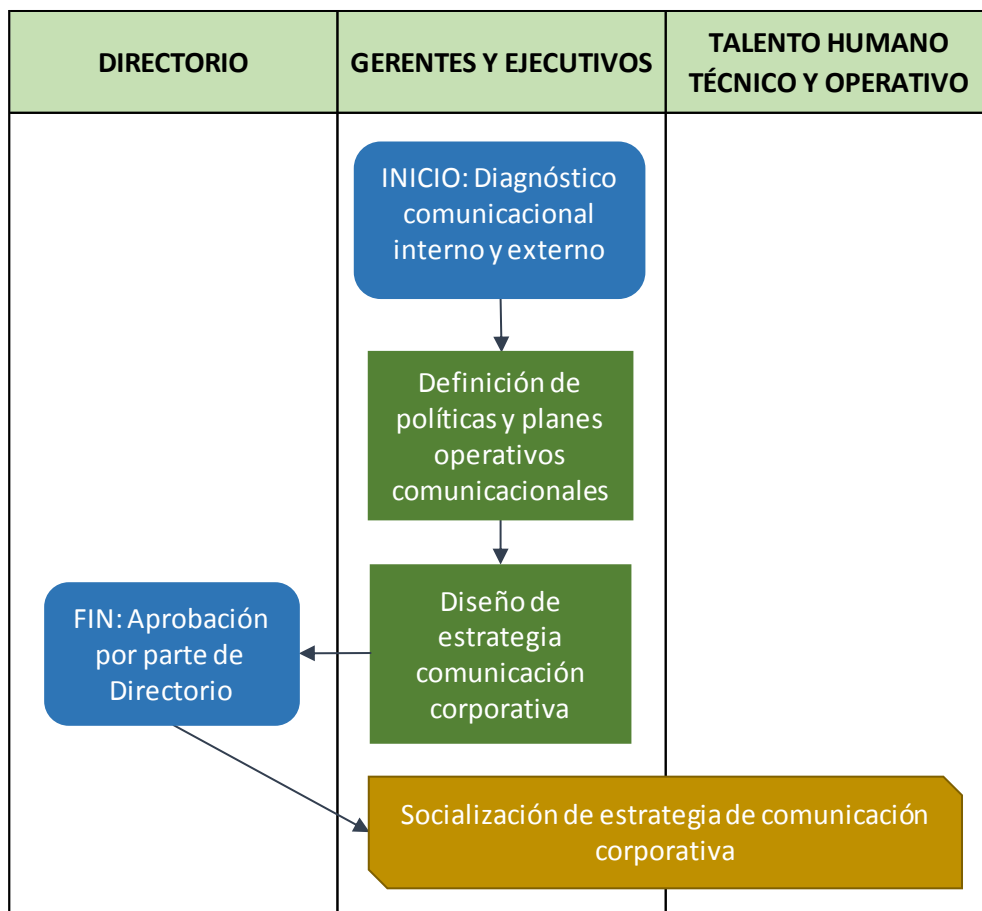


Figura 10: Diagrama de flujo de proceso de comunicación estratégica
Fuente: Nájera, 2017.
Elaboración: Nájera, 2017.

4.1.5 Procesos clave, operativos o que agregan valor.

Estos procesos permiten la creación del bien o servicio de manera satisfactoria y en respuesta a los objetivos de la organización.

4.1.5.1 Gestión comercial.

La gestión de comercialización implica mantener o generar la relación con los clientes para conocer sus requerimientos en cuanto al servicio que la empresa brinda; a la par, la gestión comercial implica la elaboración de propuestas específicas para cada cliente y pedido, de acuerdo a sus requerimientos. Se debe entender que, en esta rama de negocios, los requerimientos siempre son específicos; por ejemplo, un mismo cliente que está en el

extranjero, puede requerir servicios logísticos de la empresa en volúmenes que varían de un mes a otro.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Gestión comercial		Código: 02.01	Gestor (líder del proceso): Gerente comercial
Descripción: Implementación de las políticas de comercialización para la ampliación de la cartera de clientes y la fidelización de los actuales clientes		Objetivo: Promocionar y vender los servicios de la empresa	
Proveedor: Gerente comercial	Participantes: Equipo de ventas	Usuario: Gerencias de exportaciones e importaciones	
Primera actividad: Identificación del cliente potencial		Entrada: Información	
Última actividad: Acuerdo de condiciones de prestación del servicio		Salida: Convenio o contrato con el cliente	
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Elaboración y suscripción de contratos con clientes que lo requieren Gestión logística			
Procesos relacionados: Gestión financiera y contable			
Indicadores: Número de clientes por servicio		Registros: Convenios o contratos suscritos	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional de este proceso.

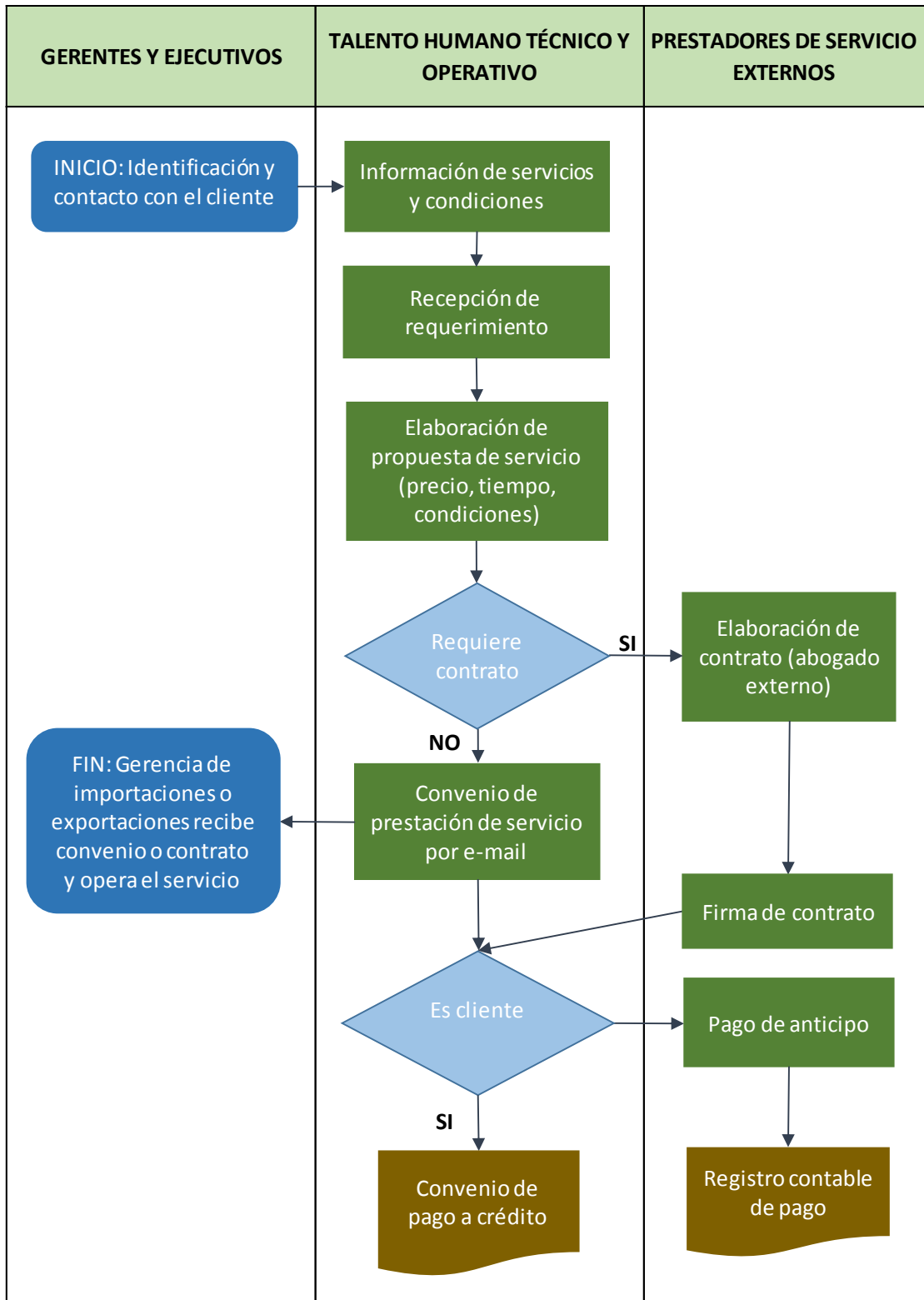


Figura 11: Diagrama de flujo de proceso de gestión comercial
Fuente: Nájera 2017
Elaboración. David Nájera Endara

4.1.5.2 Gestión logística.

La gestión logística en la empresa es el proceso de mayor importancia y complejidad, ya que este es el servicio específico que oferta a sus clientes. Se entiende por gestión logística al conjunto de procedimientos que inician con la recepción de la carga en el punto de origen hasta la entrega de esta en el destino final.

La gestión logística en Fresh Logistics está organizada de acuerdo con el servicio específico que se brinda ya que este determina una serie de particularidades que no se pueden estandarizar. De acuerdo con ello se han establecido tres subprocesos que se describen a continuación.

Descripción del subproceso exportación carga seca

Nombre del proceso: Exportación de carga seca		Código: 02.02	Gestor (líder del proceso): Gerente de exportaciones
Descripción: Recepción, consolidación y despacho de mercaderías no perecibles hacia destinos en el extranjero		Objetivo: Garantizar la entrega de la carga en óptimas condiciones de calidad, precio y seguridad.	
Proveedor: Jefe de operaciones	Participantes: Recepción; bodega; servicio de aduana; transporte interno; transporte externo	Usuario: Cliente externo (en origen o destino)	
Primera actividad: Recepción de la carga en punto acordado (en centro logístico de la empresa o dirección del cliente)		Entrada: Productos no perecibles en volúmenes y condiciones acordadas	
Última actividad: Entrega en puerto de destino final		Salida: Productos no perecibles en volúmenes y condiciones acordadas puestos en el puerto de destino final.	
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso:			
Gestión financiera y contable para cobro por el servicio			
Procesos relacionados: Comunicación interna y externa			
Indicadores: Margen de Beneficio Bruto en Carga Seca exportada		Registros: Convenios o contratos suscritos; facturas; estado de resultados	

A continuación se presenta el diagrama de flujo de este subproceso:

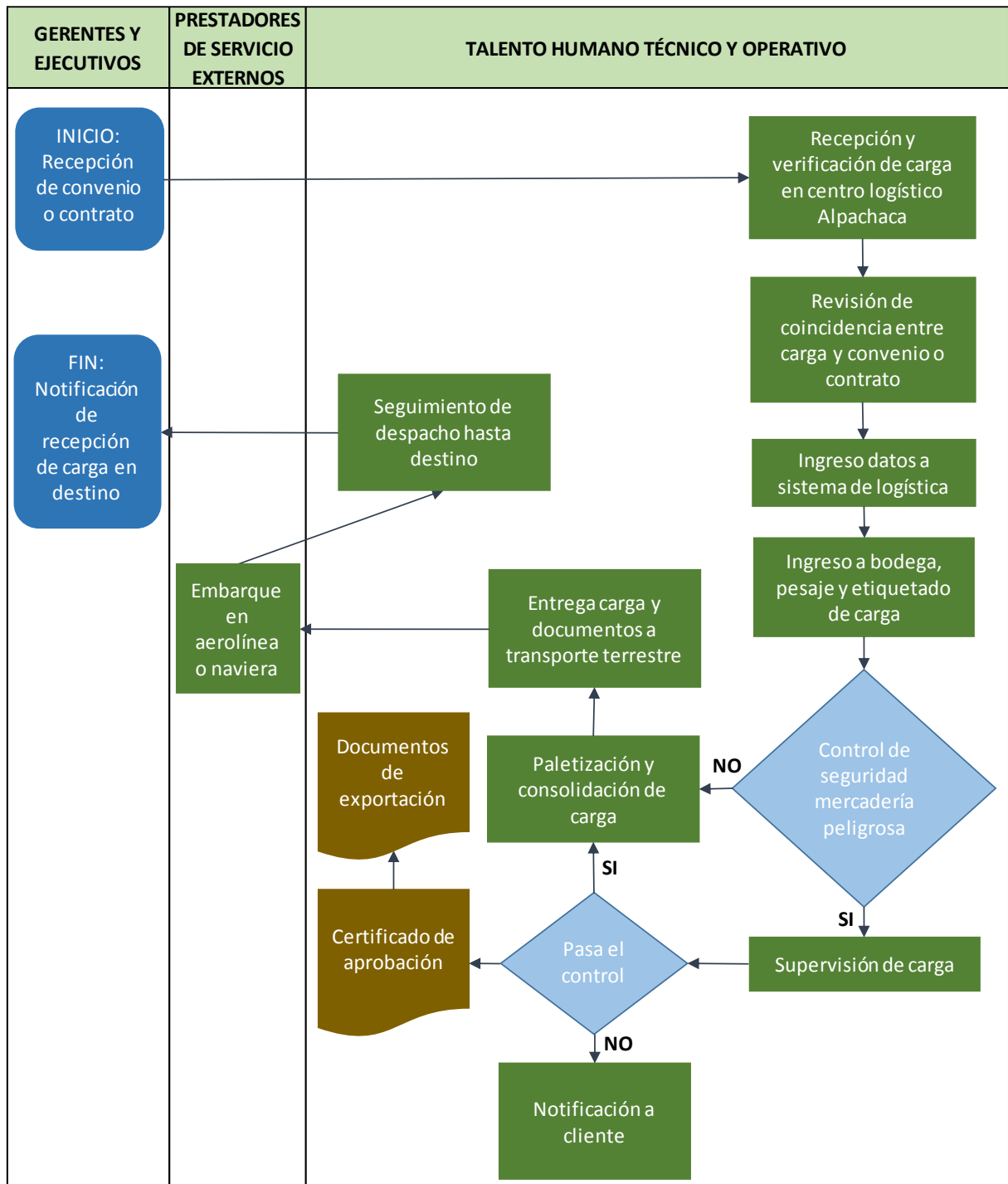


Figura 12: Diagrama de flujo de subproceso de exportación de carga seca
Fuente: Nájera 2017
Elaboración. David Nájera Endara

Descripción del subproceso exportación carga perecible

Nombre del proceso: Exportación de carga perecible	Código: 02.03	Gestor (líder del proceso): Gerente de exportaciones
Descripción: Recepción, consolidación y despacho de mercaderías perecibles hacia destinos en el extranjero	Objetivo: Garantizar la entrega de la carga en óptimas condiciones de calidad, precio y seguridad.	
Proveedor: Jefe de operaciones	Participantes: Recepción; bodega; servicio de aduana; transporte interno; transporte externo; asociados de negocios en destino	Usuario: Cliente externo (en destino)
Primera actividad: Recepción de la carga en centro logístico de la empresa	Entrada: Productos perecibles en volúmenes y condiciones acordadas	
Última actividad: Entrega en puerto de destino final	Salida: Productos perecibles en volúmenes y condiciones acordadas puestos en el puerto de destino final.	
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso:		
Gestión financiera y contable para cobro por el servicio		
Procesos relacionados: Comunicación interna y externa		
Indicadores: Margen de Beneficio Bruto en Carga Perecible exportada	Registros: Convenios o contratos suscritos; facturas; estado de resultados	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional de este subproceso.

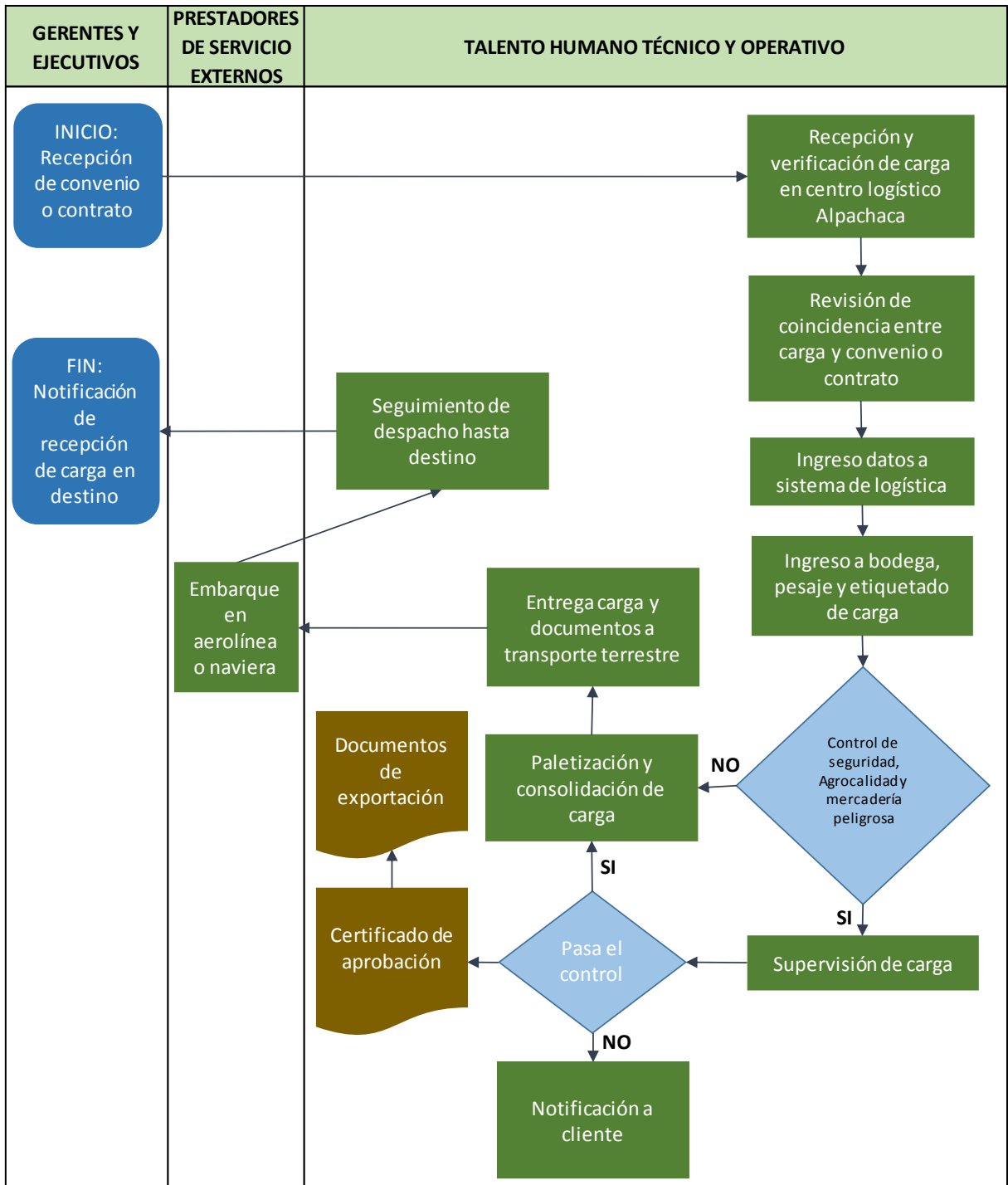


Figura 13: Diagrama de flujo del subproceso exportación carga perecible

Fuente: Nájera 2017

Elaboración. David Nájera Endara

Descripción del subproceso importación de carga seca (Courier)

Nombre del proceso: Importación de mercaderías no perecibles	Código: 02.04	Gestor (líder del proceso): Gerente de importaciones
Descripción: Recepción, consolidación, despacho y entrega de mercaderías no perecibles en Ecuador.		Objetivo: Garantizar la entrega de la carga en óptimas condiciones de calidad, precio y seguridad.
Proveedor: jefe de operaciones	Participantes: Recepción; bodega; servicio de aduana; transporte externo; a	Usuario: Cliente externo (en origen o destino)
Primera actividad: Recepción de la carga en centro logístico de la empresa en Miami		Entrada: Productos no perecibles en volúmenes y condiciones acordadas
Última actividad: Entrega en puerto de destino final		Salida: Productos no perecibles en volúmenes y condiciones acordadas puestos en el centro logístico de Alpachaca.
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Gestión financiera y contable para cobro por el servicio		
Procesos relacionados: Comunicación interna y externa		
Indicadores: Margen de Beneficio Bruto en Carga Seca importada	Registros: Convenios o contratos suscritos; facturas; estado de resultados	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional de este subproceso.

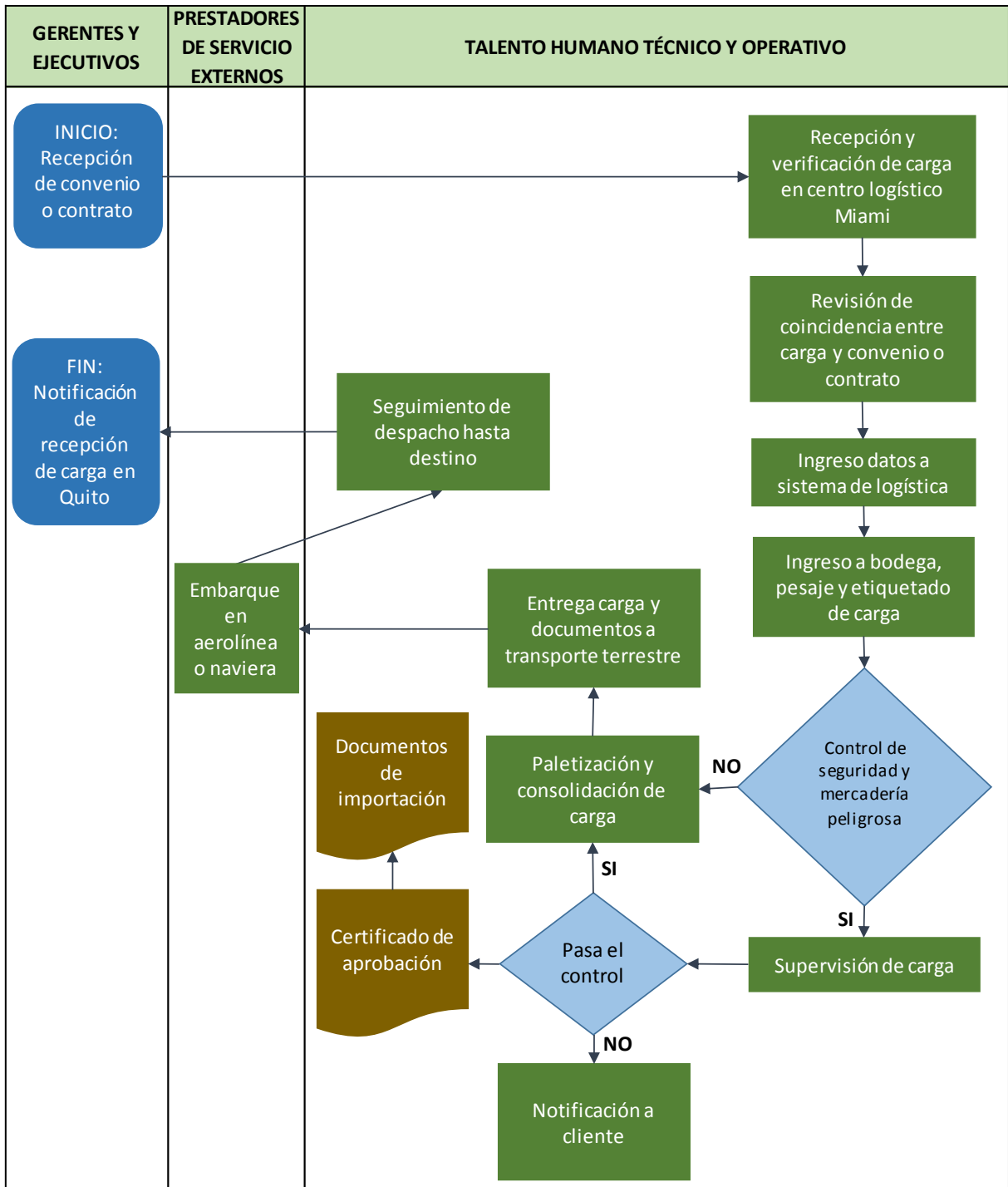


Figura 14: Diagrama de flujo de subproceso importación de carga seca

Fuente: Nájera 2017

Elaboración. David Nájera Endara

4.1.6 Procesos de soporte.

Los procesos que brindan apoyo a los procesos clave son determinantes. En el caso de Fresh Logistics se han identificado los procesos de soporte que se describen a continuación.

4.1.6.1 Gestión del talento humano.

Una de las fortalezas identificadas es justamente la calidad del talento humano, su permanencia, las políticas de movilidad interna y el clima organizacional. Para optimizar estas fortalezas se debe sistematizar la experiencia en un proceso que permita superar las debilidades que también se identificaron y que tienen que ver con un enfoque integral en la capacitación y formación del talento humano.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Gestión del talento humano		Código: 03.01	Gestor (líder del proceso): Jefe de Recursos Humanos
Descripción: Administración de las prácticas, conocimientos, destrezas y capacidades del talento humano de la empresa, preservando la salud individual y colectiva		Objetivo: Dotar a la empresa de colaboradores calificados y motivados, equilibrando los objetivos personales del talento humano con los de la empresa	
Proveedor: Jefatura de talento humano	Participantes: asesores externos (capacitadores, motivadores, expertos en salud ocupacional)		Usuario: Empresa en su conjunto
Primera actividad: Identificación de demandas de personal (de formación, desarrollo personal y vinculación con la empresa)			Entrada: Información
Última actividad: Evaluación anual al talento humano			Salida: Resultados de desempeño anual del talento humano
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Elaboración y suscripción de contratos con personal de la empresa Plan de capacitación y formación del talento humano Plan de evaluación de desempeño del talento humano			
Procesos relacionados: Gestión financiera y contable			
Indicadores: Promedio alcanzado en evaluación de desempeño del talento humano		Registros: Informes de evaluación de desempeño individual; Informe de evaluación de desempeño anual del talento humano	

A continuación se presenta el diagrama de flujo e interfuncional de este proceso.

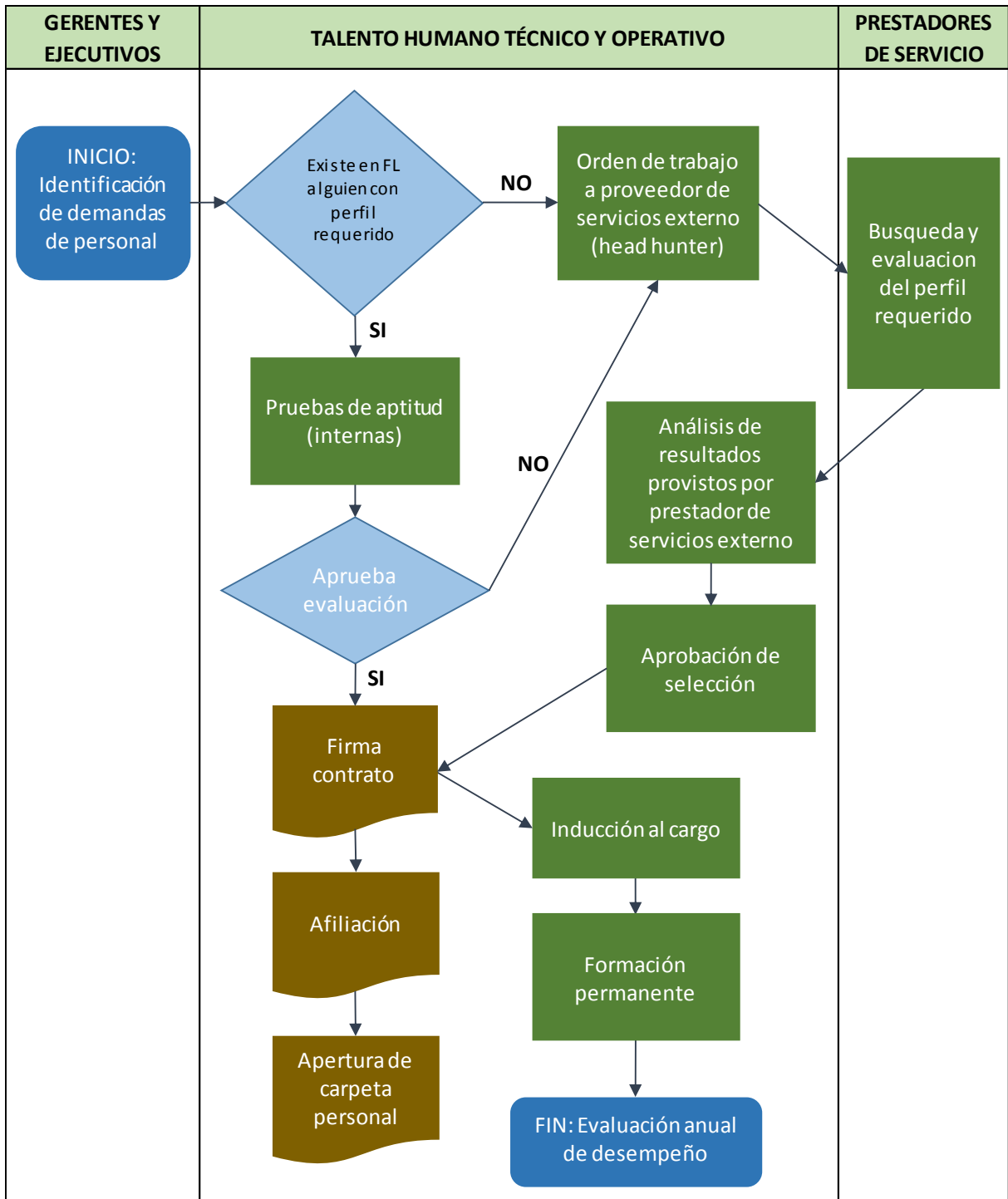


Figura 15: Diagrama de flujo de proceso de gestión del talento humano
Fuente: Nájera 2017
Elaboración. David Nájera Endara

4.1.6.2 Gestión financiera y contable.

En la empresa, este proceso está bajo el liderazgo de la gerencia financiera, que se encarga de implementar y concretar las políticas financieras de la empresa.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Gestión financiera y contable		Código: 03.02	Gestor (líder del proceso): Gerente financiero
Descripción: Implementación de las políticas y estrategias financieras en todas las actividades de movimiento del capital que implican su operación		Objetivo: Fortalecer la salud financiera y económica de la empresa	
Proveedor: Directorio; gerencias	Participantes:		Usuario: Empresa en su conjunto
Primera actividad: Planificación operativa anual			Entrada: Información
Última actividad: Estado de resultados anual presentado a Directorio			Salida: Aprobación de estado de resultados por Directorio
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso:			
Subprocesos: gestión contable; auditoría interna y externa; presupuestos; tesorería; inversiones.			
Procesos relacionados: Planificación estratégica financiera			
Indicadores: Índices de liquidez		Registros: Informes contables; Informes financieros anuales	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional de este proceso.

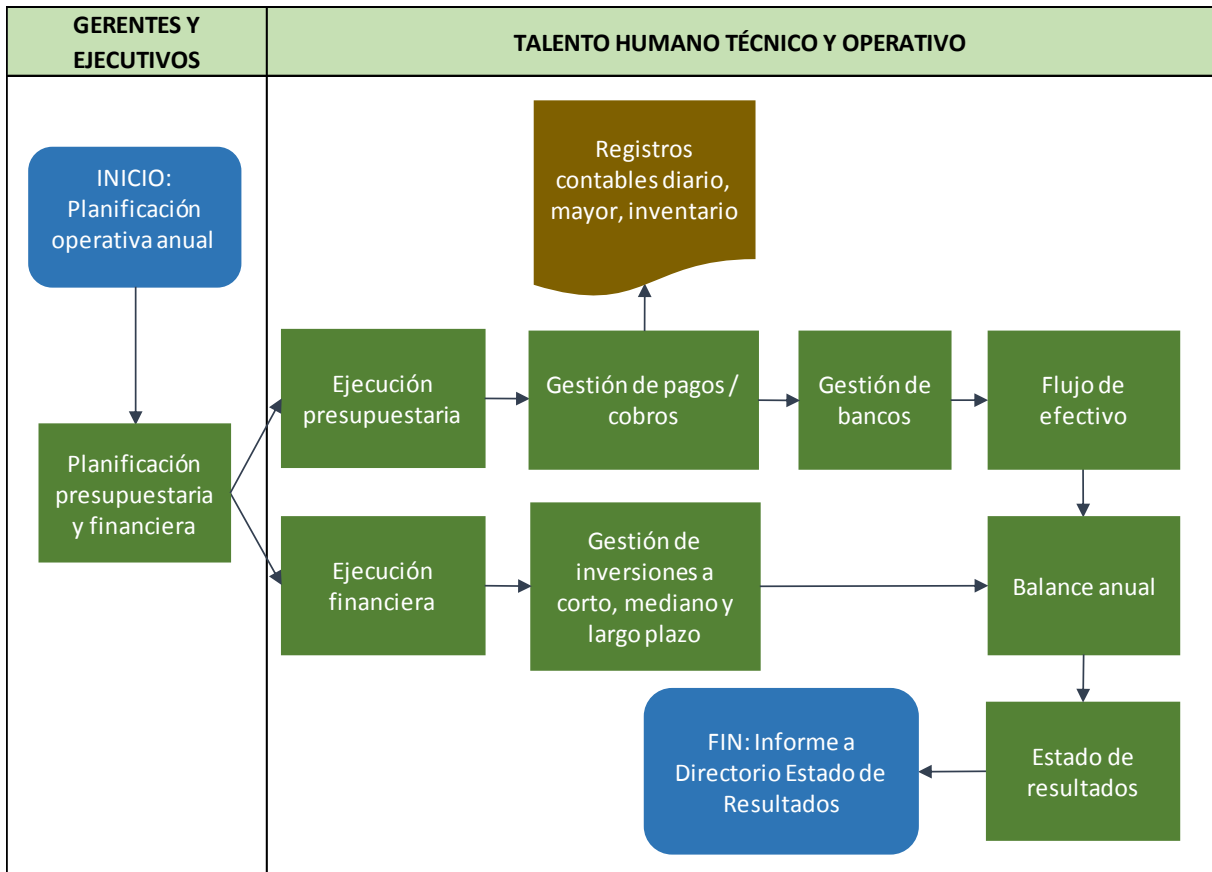


Figura 16: Diagrama de flujo de proceso de gestión financiera contable

Fuente: Nájera 2017

Elaboración. David Nájera Endara

4.1.6.3 Sistemas.

Para la operación de los servicios que brinda la empresa, el soporte que se brinda desde el área de sistemas es de fundamental importancia. Por ello, este proceso debe estar gestionado con rigor y eficiencia, para superar las debilidades en su desarrollo o en el uso por los múltiples clientes internos y externos que lo demandan.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Sistemas	Código: 03.03	Gestor (líder del proceso): Director de Sistemas
Descripción: Desarrollo, mantenimiento y mejora permanente de los sistemas que soportan las operaciones de la empresa.	Objetivo: Mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa	
Proveedor: Gerencias	Participantes: Asesor externo (desarrolladores y técnicos de sistemas)	Usuario: Empresa en su conjunto; clientes externos

Primera actividad: Identificación de necesidades de clientes internos y externos respecto a los sistemas informáticos	Entrada: Información
Última actividad: Implantación de mejoras en los sistemas informáticos	Salida: Sistemas actualizados
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Adquisiciones	
Procesos relacionados: Gestión financiera y contable	
Indicadores: Índice de satisfacción de usuarios con el sistema	Registros: Manual de operación del sistema; informe de evaluación anual del sistema

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional de este proceso.

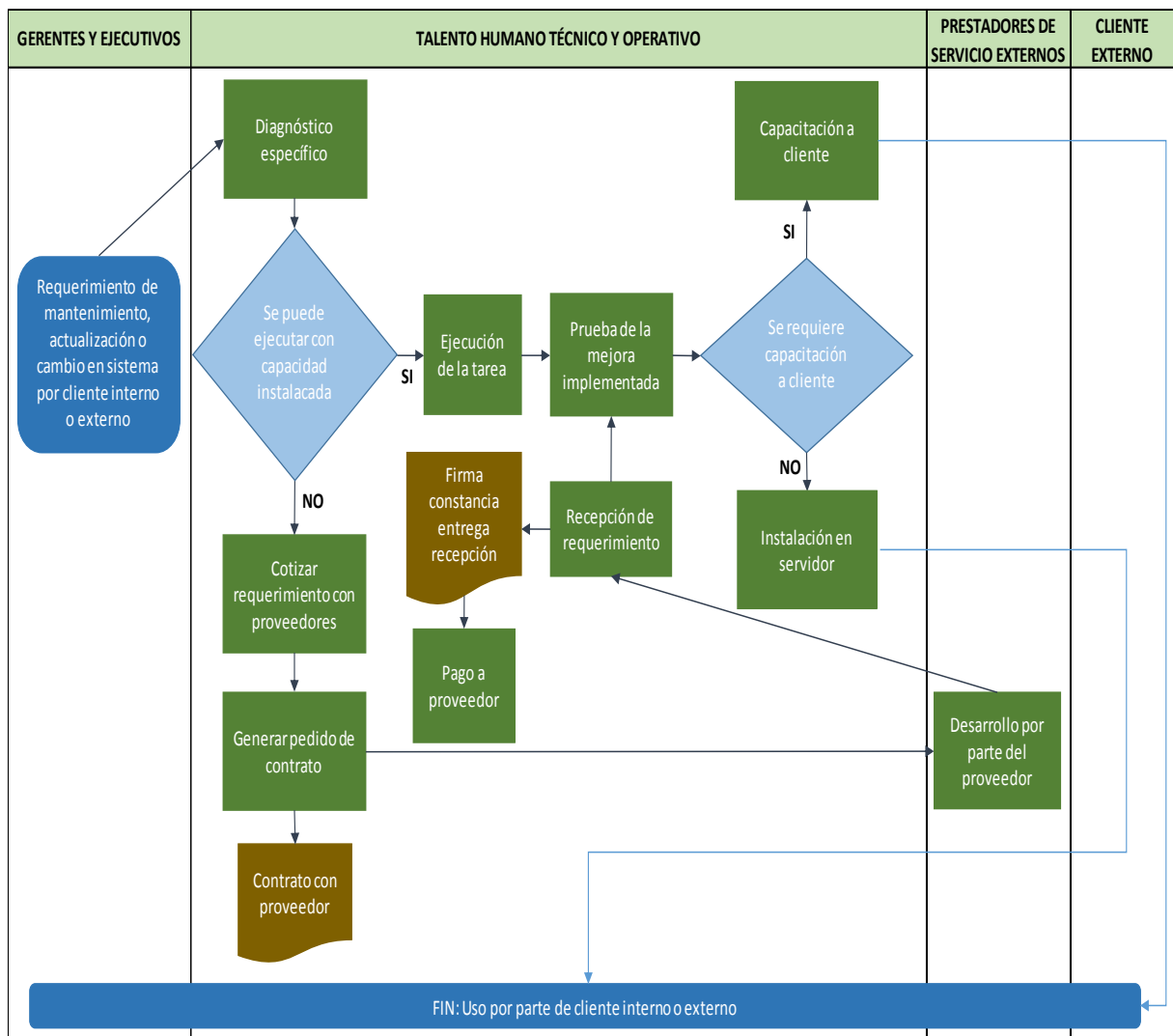


Figura 17: Diagrama de flujo de proceso de sistemas

Fuente: Nájera 2017

Elaboración. David Nájera Endara

4.1.6.4 Supervisión y seguridad de carga.

Este proceso dentro de la empresa no se refiere a la seguridad de las instalaciones, la misma que es prestada por una agencia contratada sino al sistema de supervisión y control en las operaciones logísticas. Dado que la empresa brinda servicios de movilización de carga desde y hacia el extranjero, debe cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales que existen para ello; estas implican controles fitosanitarios, antidrogas y de manejo de mercaderías peligrosas, según sea el tipo de carga.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Supervisión y seguridad de carga		Código: 03.04	Gestor (líder del proceso): jefe de seguridad
Descripción: Revisión de las condiciones de la carga mientras esta se encuentra bajo la responsabilidad de la empresa		Objetivo: Lograr una operación logística segura y confiable	
Proveedor: Jefatura de operaciones	Participantes: áreas de recepción, bodega, transporte de carga; agencias de control estatal y de comercio exterior internacional		Usuario: Gerencias de exportaciones e importaciones
Primera actividad: Verificación de manifiesto de carga con carga recibida		Entrada: Información	
Última actividad: Emisión de certificados por agencias de control		Salida: Permiso de exportación o importación	
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Embarque en empresas de transporte aéreo o naviero			
Procesos relacionados: Gestión logística			
Indicadores: Volumen de carga detenida por incumplimiento de normas nacionales o internacionales		Registros: Certificados de emitidos	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional de este proceso.

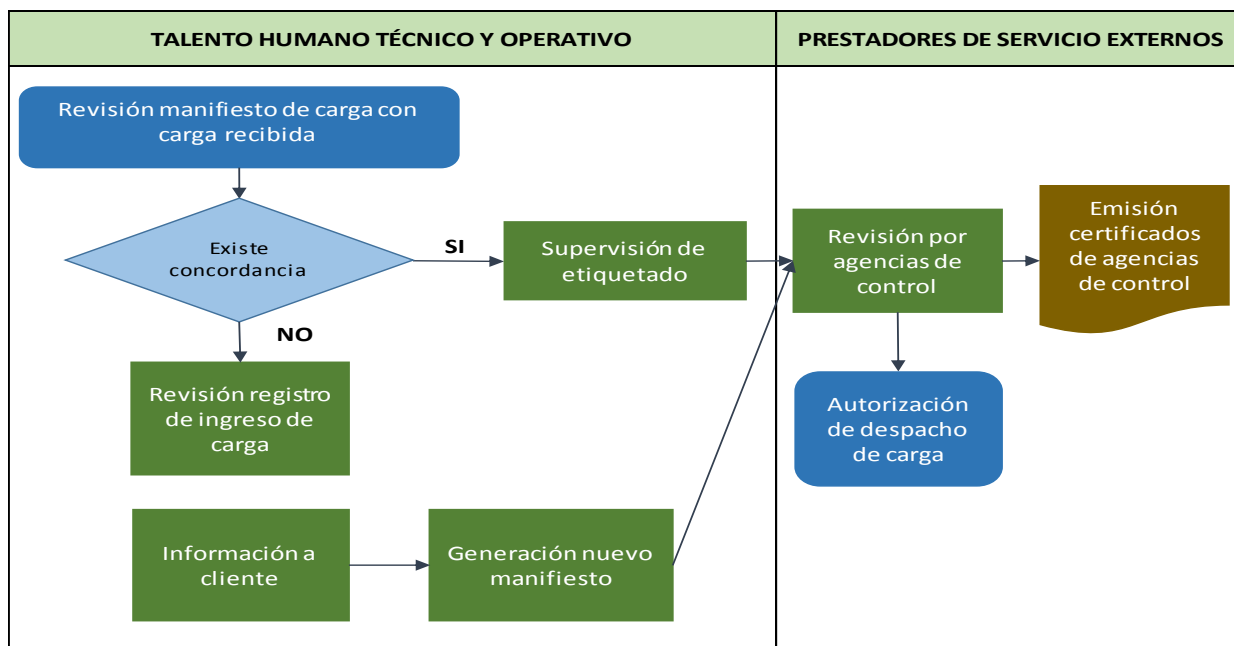


Figura 18: Diagrama de flujo de proceso supervisión y control de carga

Fuente: Nájera 2017

Elaboración. David Nájera Endara

4.1.6.5 Adquisiciones.

Las adquisiciones son un importante soporte para la eficiencia de las operaciones de la empresa. Estas incluyen tanto las necesarias para la gestión administrativa, como las requeridas desde el proceso de gestión logística que es el núcleo de la vida empresarial.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Adquisiciones	Código: 03.05	Gestor (líder del proceso): Gerente financiero	
Descripción: Provisión de insumos, equipos y materiales requeridos para la gestión administrativa y operativa de la empresa		Objetivo: Contribuir al logro de la eficiencia y eficacia de la empresa	
Proveedor: Cliente interno	Participantes: área de contabilidad; externos	Usuario: Empresa en su conjunto	
Primera actividad: Requerimiento de cliente interno		Entrada: Información	
Última actividad: Registro de entrega		Salida: Kardex	
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso:			

Elaboración y suscripción de contratos u órdenes de compra	
Procesos relacionados: Gestión financiera y contable	
Indicadores: Ejecución presupuestaria	Registros: Kardex; registros contables

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncional de este proceso.

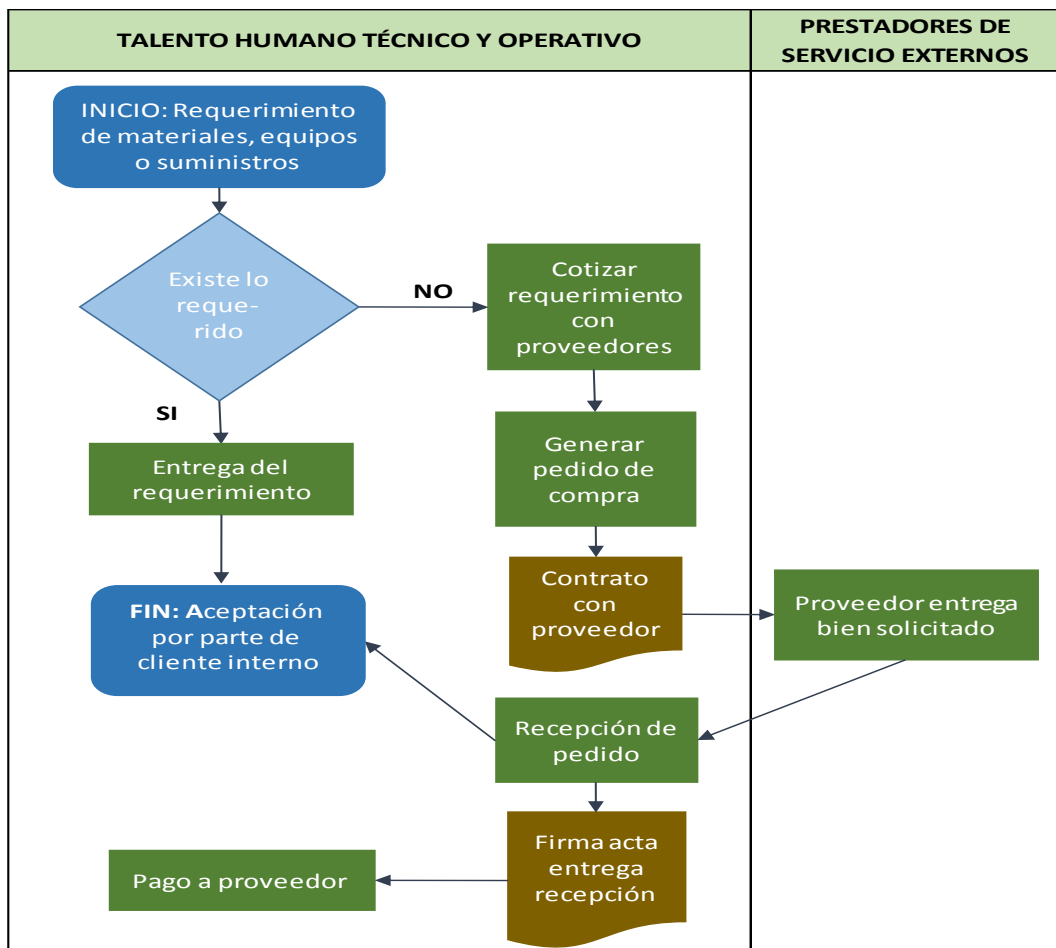


Figura 19: Diagrama de flujo de proceso de adquisiciones
Fuente: Nájera 2017
Elaboración. David Nájera Endara

4.1.4.6 Infraestructura.

Este proceso se refiere específicamente al mantenimiento de la infraestructura de la empresa, así como a las adecuaciones que se puedan requerir en esta. Por el momento no se considera una actividad del proceso la construcción de nueva infraestructura, ya que esta fue hecha hace poco tiempo a propósito del traslado del aeropuerto internacional de Quito hacia su actual ubicación.

Descripción del proceso

Nombre del proceso: Infraestructura	Código: 03.06	Gestor (líder del proceso): Servicios generales
Descripción: Mantenimiento y adecuaciones de la infraestructura de la empresa	Objetivo: Optimizar las condiciones operativas de la empresa	
Proveedor: Gerente general	Participantes: prestador de servicios externos (arquitectos, ingenieros, etc.)	Usuario: Empresa en su conjunto
Primera actividad: Requerimiento de mantenimiento o adecuaciones		Entrada: Información
Última actividad: Pago a proveedores		Salida: Registro contable
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso: Elaboración y suscripción de contratos		
Procesos relacionados: Gestión financiera y contable		
Indicadores: Ejecución presupuestaria	Registros: Convenios o contratos suscritos	

A continuación se presenta el diagrama de flujo interfuncionales de este proceso.

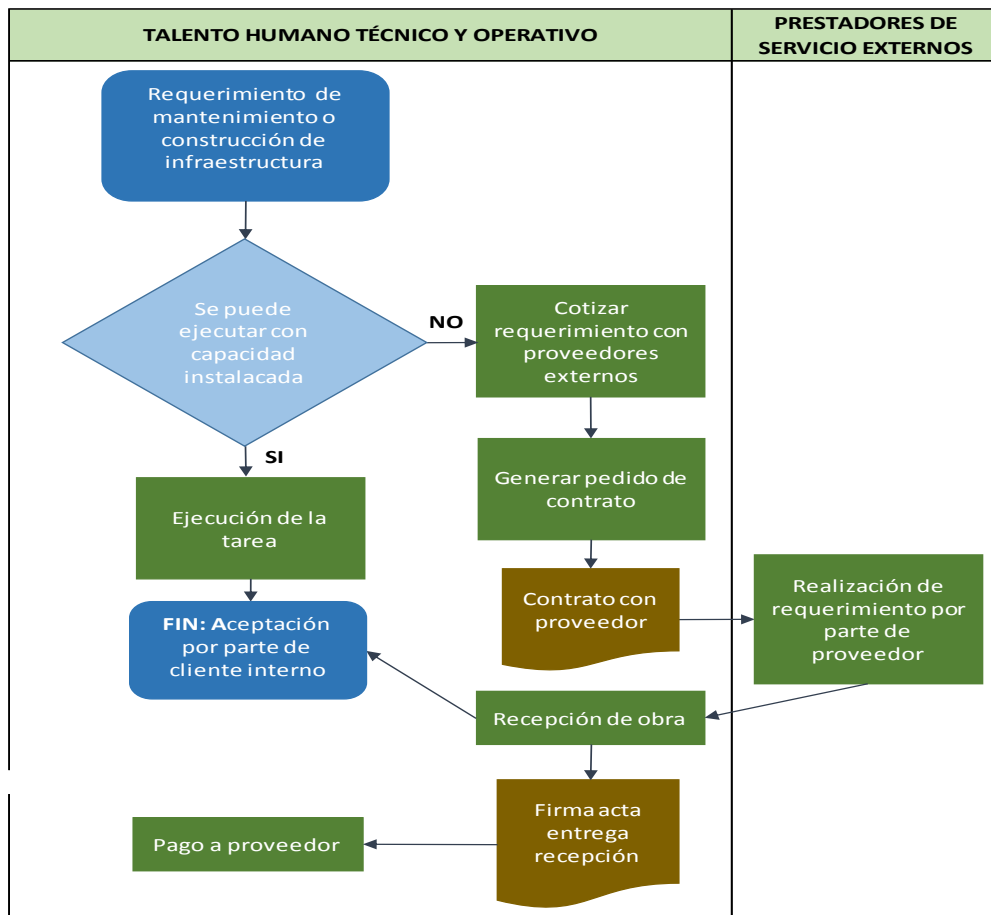


Figura 20: Diagrama de flujo de proceso infraestructura
Fuente: Nájera 2017
Elaboración. David Nájera Endara

4.2 Matriz de indicadores de procesos

Una vez descritos los procesos, se procedió a establecer sus respectivos indicadores que permitirán hacer el seguimiento y evaluación del desempeño de cada uno de ellos, como es mandatorio en una empresa que desea operar bajo la lógica de esta metodología y en concordancia con la norma de calidad total que lo establece.¹⁴

En esta matriz se establecen los indicadores seleccionados por su capacidad de proveer información de calidad, en cantidad suficiente para poder evaluar el desempeño de cada proceso por separado, así como la fórmula de medición de cada uno de estos indicadores y la frecuencia en que el mismo debe ser medido. Todos los indicadores seleccionados son medibles, están alineados con los resultados esperados (proveen información consolidada y objetivamente verificable) y corresponden con los procesos que serán evaluados mediante ellos.

Matriz de indicadores de proceso

PROCESO Y SUBPROCESOS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
P: Planificación estratégica	Porcentaje de avance del plan	A partir de los planes operativos anuales que se desprenden del Plan Estratégico, se mide el cumplimiento de cada estrategia	Avance planificado vs. Avance alcanzado anualmente	Anual
SP1: Planificación estratégica financiera	Margen de beneficio neto anual	Establece la utilidad neta con que los accionistas cuentan al finalizar el ciclo anual	Beneficio neto = Beneficio bruto – impuestos – intereses – depreciación – gastos generales	Anual
SP2: Marketing estratégico	Índice de participación en el mercado	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto	Ventas de la empresa / Ventas totales del sector x 100	Anual
P: Comunicación corporativa	Satisfacción de clientes internos y externos	Establece a través de un conjunto de variables, la percepción de los clientes internos y externos sobre la calidad de los servicios	Clientes satisfechos vs. Total de clientes en el ciclo evaluado	Semestral

¹⁴ La norma indica que, es fundamental: “c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;” (Secretaría Central de ISO , 2015, pág. 13)

P: Gestión comercial	Número de clientes por servicio	Incremento semestral del número de clientes por servicio	Clientes actuales / Clientes luego de primer semestre de implantación del proceso	Semestral
P: Gestión logística SP1: Exportación carga seca	Margen de Beneficio Bruto en Carga Seca exportada	Establece el porcentaje que queda después de pagar el costo de ventas para cubrir gastos, intereses e impuestos	$MB = UB / PV \times 100$	Anual
P: Gestión logística: SP2: Exportación carga perecible	Margen de Beneficio Bruto en Carga perecible exportada	Establece el porcentaje que queda después de pagar el costo de ventas para cubrir gastos, intereses e impuestos	$MB = UB / PV \times 100$	Anual
P: Gestión logística: SP3: Importación carga seca	Margen de Beneficio Bruto en Carga Seca importada	Establece el porcentaje que queda después de pagar el costo de ventas para cubrir gastos, intereses e impuestos	$MB = UB / PV \times 100$	Anual
P: Gestión del talento humano	Promedio alcanzado en evaluación de desempeño del talento humano	Establece, mediante la valoración de 360° de un conjunto de variables, la calidad del desempeño del personal de la empresa	Suma de puntajes individuales obtenidos / número de personas evaluadas	Anual
P: Gestión financiera y contable	Índices de liquidez	Establece la capacidad de la empresa de pagar sus obligaciones en el corto plazo.	Activo circulante / Pasivo a corto plazo	Anual
P: Sistemas	Índice de satisfacción de usuarios con el sistema informático	Establece a través de un conjunto de variables, la percepción de los clientes internos y externos sobre la calidad de los servicios	Clientes satisfechos vs. Total de clientes en el ciclo evaluado	Anual
P: Supervisión y seguridad de carga	Porcentaje de carga detenida por incumplimiento de normas nacionales o internacionales	Establece el volumen de carga que no se ha podido importar o exportar por incumplimiento de normas nacionales o internacionales	$X = \text{Volumen de carga detenida} * 100 / \text{Volumen de carga movilizada}$	Trimestral
P: Adquisiciones	Porcentaje de ejecución presupuestaria del plan de adquisiciones	Establece si las operaciones de la empresa se encuentran dentro de lo establecido en el presupuesto derivado del Plan Operativo Anual	Valor presupuesto ejecutado o comprometido / valor presupuesto	Trimestral
P: Infraestructura	Porcentaje de ejecución presupuestaria del plan de infraestructura	Establece si las operaciones de la empresa se encuentran dentro de lo establecido en el presupuesto derivado del Plan Operativo Anual	Valor presupuesto ejecutado o comprometido / valor presupuesto	Semestral

4.3 Balanced Scorecard o cuadro de mando integral para la empresa Fresh Logistics Cía. Ltda.

Finalmente, y tal como se propuso en el diseño de esta investigación, se procedió a identificar, valorar y definir los indicadores claves de desempeño de todo el sistema creado a partir de los procesos. Estos son los insumos centrales de la herramienta del Balanced Scorecard que se propuso diseñar para la empresa Fresh Logistics Carga, puesto que permitirán a la empresa valorar el logro de sus estrategias es decir de sus grandes objetivos u objetivos de largo plazo.

4.3.1 Perspectivas y Estrategias de Fresh Logistics.

El diseño del Balanced Scorecard de Fresh Logistics, implicó contrastar las estrategias que se definieron en el análisis FODA de la empresa con las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento y con los procesos hacen operativas estas estrategias. Este análisis permitió establecer a qué perspectiva corresponden esas estrategias; qué procesos las ponen en marcha; y, finalmente, en qué estrategia de mayor nivel se ubican estas.

A continuación, se presenta el resultado de este análisis.

PERSPECTIVA	Estrategias definidas	PROCESOS	ESTRATEGIA INTEGRAL
Financiera	Crecimiento de la empresa por integración vertical en la cadena logística, especialmente en lo que se refiere a transporte terrestre. Negociación con potenciales asociados de negocios en el rubro de transporte marítimo para enfrentar la dependencia con las aerolíneas.	Planificación estratégica (subprocesos: planificación estratégica financiera); gestión comercial; gestión logística; procesos de soporte	Maximizar la inversión
Del cliente	Ampliación de la cartera de clientes en el año 2018, en nuevos mercados (China y otros países del Asia) Diversificación y ampliación de la cartera de clientes medianos y grandes en mercados actuales, a la par del fortalecimiento de la relación	Comunicación corporativa; marketing estratégico; gestión comercial; gestión logística	Ampliación, diversificación y fidelización de la cartera de clientes

	con la cartera actual para su fidelización a largo plazo.		
Del proceso interno	Institucionalización de la planificación estratégica en Fresh Logistics y reorganización organizacional a partir de planes estratégicos y operativos, y el respectivo sistema de seguimiento y evaluación. Sistematización de las prácticas de comunicación en un proceso integral de comunicación corporativa multi target.	Planificación estratégica (subproceso de planificación estratégica financiera); comunicación corporativa.	Mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa
Aprendizaje y crecimiento	Formación integral del equipo de trabajo para desarrollar sus capacidades, propiciar su superación personal y fortalecer su compromiso con la empresa y la sociedad. Negociación de acuerdos estratégicos con las demás empresas de operación logística para establecer un tarifario con márgenes comunes para evitar perturbaciones en el negocio por competencia desleal. Fortalecimiento de la relación con las empresas de comercio exterior y sus gremios para incidir efectivamente en sus decisiones.	Gestión del talento humano; comunicación corporativa	Fortalecimiento del “saber ser, conocer, hacer y compartir” del equipo humano de la empresa

En el siguiente gráfico se presenta la síntesis de las estrategias y objetivos de acuerdo a cada una de las perspectivas que considera el Balanced Scorecard, en concordancia con la visión y misión de la empresa.

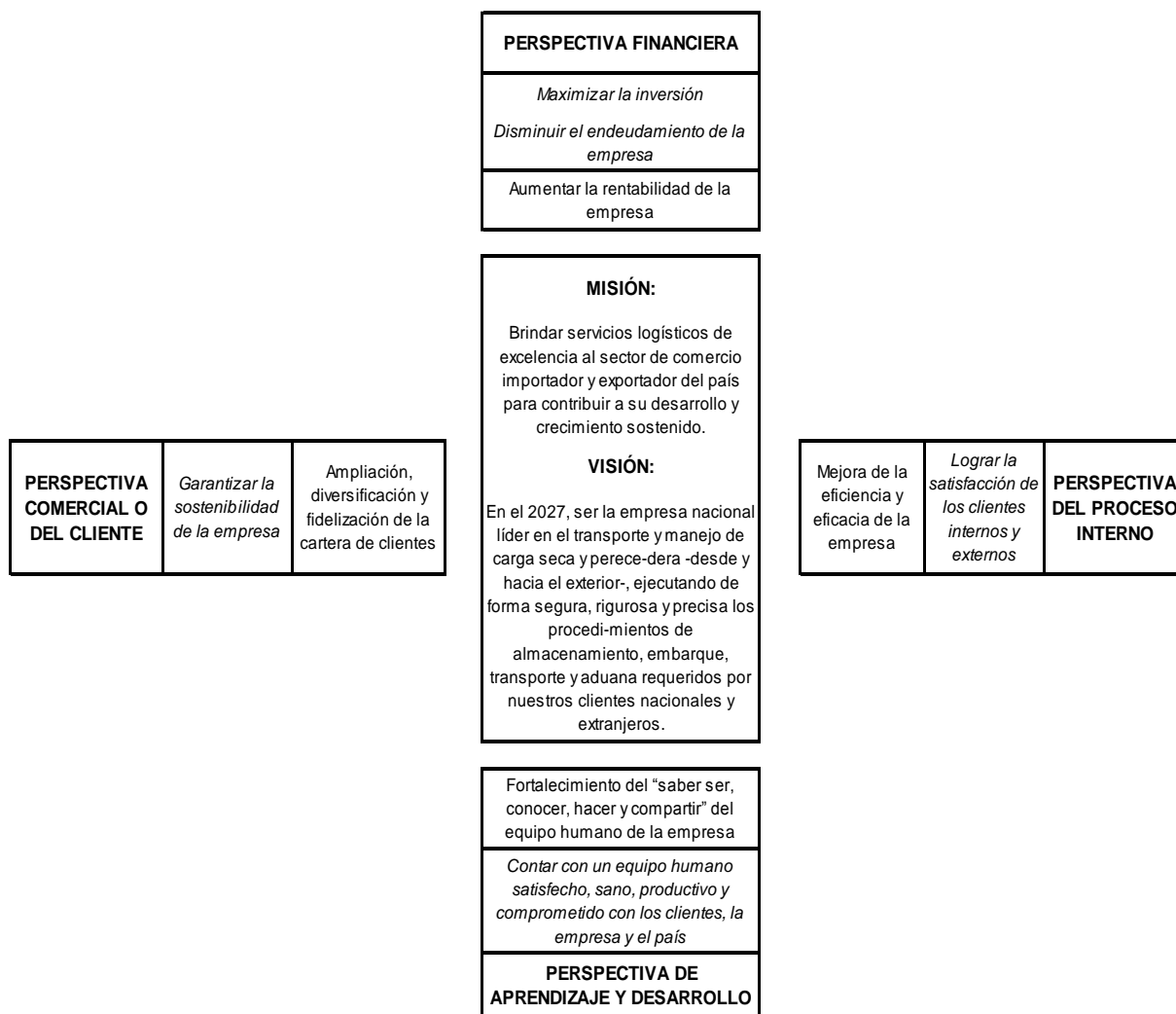


Figura 21: Perspectivas, estrategias y objetivos
Fuente: Nájera, 2017
Elaboración: Nájera, 2017

4.3.2 Cuadro de Mando Integral de Fresh Logistics Cía. Ltda.

Concluido este análisis, se procedió a definir los indicadores de cada uno de los objetivos y las metas, así como a establecer el plan de acción. Con todos elementos, se configuró el Cuadro de Mando Integral de Fresh Logistics Cía. Ltda.

Para la definición de los indicadores se tomó en cuenta las siguientes condiciones:

+ Debían ser indicadores que consoliden información que proviene de indicadores parciales. Se trata, por lo tanto de indicadores globales que valoran el desempeño integral de las estrategias establecidas y ya no de los procesos ni de las acciones que estos involucran.

+ Se debió elegir indicadores que puedan sustentarse en información objetivamente verificable y debidamente documentada, de tal manera que se tenga absoluta certeza de que la información es certera.

+ Que sean indicadores fáciles de medir, bajo estándares propios de la actividad empresarial puesto que sería inconveniente para la empresa introducir indicadores que impliquen inversiones nuevas para poder medirlos lo que conduciría a que la empresa no desee adoptarlos.

+ Que sean suficientes y precisos. Si se creaba una cantidad excesiva de indicadores a medir, se corre el riesgo de que al poco tiempo estos dejen de ser empleados porque implican nuevas actividades para la empresa. Como dice Fernández: “tan peligroso es no tenerlos como tener demasiados” (Fernández, 2009, pág. 20)

Con todas estas consideraciones, se seleccionaron los indicadores que integran el Cuadro de Mando Integral de la empresa y que se exponen a continuación:

Perspectiva	Estrategia	Cuadro de mando integral de Fresh Logistics Carga				Plan de acción	
		Objetivo estratégico	Indicador	Línea de base (2016)	Meta 2020	Responsable	Frecuencia
Financiera	Maximizar la inversión	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Margen de beneficio neto anual	1%	1,5%	Gerente financiero	Mensual
			Índice de participación en el mercado	9,39%	10%		Mensual
		Disminuir endeudamiento de la empresa	Índices de liquidez (razón corriente)	1,06	2		Mensual
Comercial o del cliente	Ampliación, diversificación y fidelización de la cartera de clientes	Garantizar la sostenibilidad de la empresa	Número de clientes por servicio	51	63,75	Gerente comercial	Semestral

Proceso interno	Mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa	Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos	Porcentaje de avance del plan	N.D.	90%	Gerentes de exportaciones e importaciones	Semestral
			Satisfacción de clientes internos y externos	N.D.	80%		
			Margen de Beneficio Bruto en Carga Seca exportada	8%	10%		
			Margen de Beneficio Bruto en Carga Perecible exportada	8%	12,5%		
			Margen de Beneficio Bruto en Carga Seca importada	3%	4,5%		
			Porcentaje de carga detenida por incumplimiento de normas nacionales o internacionales	N.D.	2%		
Aprendizaje y desarrollo	Fortalecimiento del "saber ser, conocer, hacer y compartir" del equipo humano de la empresa	Contar con un equipo humano satisfecho, sano, productivo y comprometido con los clientes, la empresa y el país	Promedio alcanzado en evaluación de desempeño del talento humano	N.D.	80%	Gerente general	Anual
			Índice de satisfacción de usuarios con el sistema informático	N.D.	80%		Anual
			Porcentaje de ejecución presupuestaria del plan de adquisiciones	N.D.	90%		Anual
			Porcentaje de ejecución presupuestaria del plan de infraestructura	N.D.	90%		Anual

El cuadro de mando presentado arriba es el producto base para que los directivos de la empresa puedan hacer un seguimiento objetivo de las acciones estratégicas planificadas y de esta manera poder evaluar su aporte al cumplimiento de la visión y misión empresarial.

Finalmente, se presenta el Mapa Estratégico de Fresh Logistics Carga.

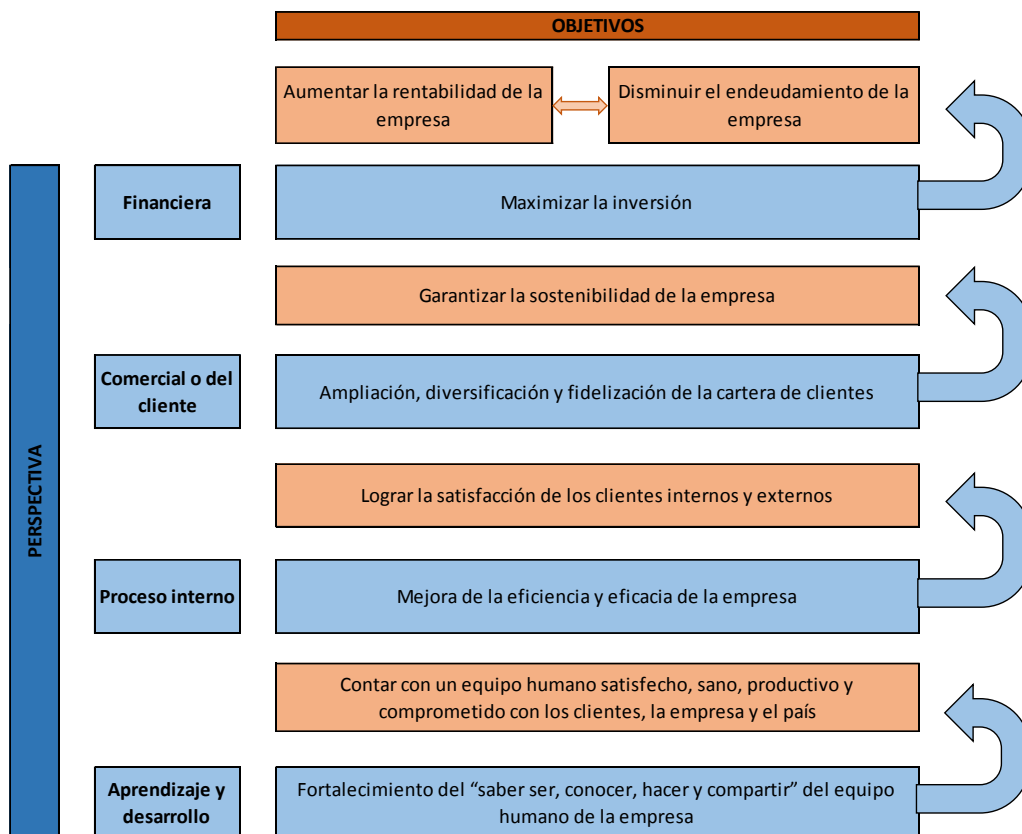


Figura 22: Mapa Estratégico de Fresh Logistics

Fuente: Nájera 2017.

Elaboración: David Nájera

CONCLUSIONES

El objetivo general propuesto en este trabajo de titulación, fue diseñar el modelo de gestión por procesos basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa Fresh Logistics Carga Cía. Ltda. Este objetivo se ha cumplido y se ha entregado a la empresa este diseño, el mismo ha sido aceptado por sus directivos quienes se han comprometido a implementarlo. El diseño del sistema de gestión por procesos fue un elemento de fortalecimiento de la empresa porque permitió a los participantes (gerentes y funcionarios directivos), reflexionar sobre la experiencia acumulada en años de trabajo en la empresa y, desde esa reflexión, comprender qué aspectos pueden mejorar para lograr mayor eficacia y eficiencia en su gestión.

Objetivo específico 1: se realizó el diagnóstico institucional y se estableció que la empresa tiene una estructura funcional y jerárquica organizada en departamentos, los cuales tienen pocos mecanismos de intercambio de información; la empresa no cuenta con una planificación estratégica. Por estos motivos, se concluyó que era necesario y útil actualizar la planificación estratégica y diseñar un sistema de gestión por procesos. El primer resultado alcanzado fue la reformulación de la filosofía organizacional y del organigrama empresarial, alineando estos dos elementos a la lógica de la gestión por procesos, que implica superar una organización vertical, departamental y jerárquica, para dar paso a una estructura colaborativa y sistémica.

Objetivo específico 2: se identificaron las actividades que se realizan en cada uno de los departamentos existentes. A partir de este análisis se modelaron los procesos y subprocesos, que fueron descritos y diagramados. Los procesos modelados, descritos y diagramados fueron analizados por los funcionarios de la empresa, para verificar su correspondencia con los objetivos que esta persigue. Se concluyó que la re-organización empresarial a partir de un modelo de procesos contribuye a mejorar la gestión de cada área y colaborador; se señaló también que implementar esta forma de gestión va a significar que se cometan menos errores en las tareas cotidianas y que se responda de mejor manera a las necesidades de los clientes, que son la razón de ser de la empresa. Los procesos que se identificaron, analizaron y modelaron se orientan al logro de los objetivos estratégicos planteados en la planificación y por lo tanto están en concordancia con la visión, misión y valores institucionales.

Objetivo estratégico 3: se concluye que la empresa cuenta con un conjunto de indicadores financieros que son medidos y evaluados periódicamente con mucho rigor; sin embargo, no

existen indicadores establecidos para otras áreas de trabajo, por lo que la información está muy dispersa o ni siquiera existe. Simultáneamente a modelar los procesos, se discutió con los funcionarios de Fresh Logistics sobre los indicadores que podrían resultar más útiles para valorar el cumplimiento de los objetivos empresariales de acuerdo con cada proceso. Una vez definidos estos indicadores, se procedió a establecer su línea de base; esto no fue posible en todos los casos porque no existe información al respecto. Durante la validación de los procesos, también se concluyó que es necesario contar con un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión de la empresa, claro, preciso y sencillo. Los indicadores claves que se establecieron son objetivos, fácilmente medibles y verificables por lo que contribuirán al desarrollo de la empresa.

Objetivo específico 4: a partir de la información recabada durante la fase de investigación de campo, se procedió a elaborar el mapa de procesos y el cuadro o tablero de mando integral. Se establecieron las estrategias para cada perspectiva, sus objetivos y se integraron los indicadores de cada proceso con su línea de base. Además, se definió quiénes deben actuar como responsables del seguimiento de cada indicador y la periodicidad de esta medición. La validación del tablero de mando propuesto permitió constatar que esta herramienta va a ayudar a que todas las instancias sepan cómo está funcionando la empresa e identifiquen oportunamente áreas que deben mejorar su gestión antes de que se conviertan en situaciones críticas que afecten a los clientes y a la empresa.

La validación del mapa de procesos y del tablero de mando integral se realizó con los directivos y gerentes de la empresa durante reuniones que tuvieron la dinámica de taller facilitadas por el autor de este trabajo. El trabajo presentado: diseño de un modelo de gestión por procesos y la herramienta de cuadro de mando integral, fue aprobado por los directivos de la empresa quienes se comprometieron a implementar estos resultados.

RECOMENDACIONES

El sistema diseñado, para que sea realmente útil, tiene que ser socializado entre todos los colaboradores de la empresa y cada uno de ellos debe comprometerse a usarlo como una herramienta para mejorar la calidad de su trabajo. El equipo directivo tiene que ser un motivador permanente para que los demás niveles se apropien del sistema y contribuyan a mejorarlo desde su propia experiencia.

Es conveniente que la empresa implemente durante el segundo trimestre del año 2018 este sistema que ha sido diseñado para mejorar su gestión. Por ello mismo, la empresa debería adoptar la Norma ISO 9001: 2015, para la gestión de la calidad que es un marco orientador para ganar eficiencia y eficacia, de cada a la satisfacción del cliente y a los desafíos que implica el entorno en que se desarrolla la actividad empresarial.

Como esta misma norma indica, son los directivos máximos de la empresa quienes deben asumir el liderazgo y el compromiso para que la gestión por procesos sea implementada adecuadamente; para ello es necesario que esta se complemente con la elaboración de manuales de procedimientos precisos, tarea que supera los límites de este trabajo de titulación.

De la misma manera, como la norma en mención lo señala, con este trabajo de titulación se ha cumplido con el primer momento del ciclo: “Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades” (Secretaría Central de ISO , 2015, pág. 10). Ahora, es responsabilidad de la empresa pasar a las siguientes etapas: “Hacer: implementar lo planificado; Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las-actividades planificadas, e informar sobre los resultados; Actuar; tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario (Secretaría Central de ISO , 2015, pág. 10). Solo así, el trabajo de planificación habrá tenido sentido.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, B. (2012). *Diagnóstico Organizacional de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. y plan de mejora*. Cuscatlán, San Salvador: Universidad Matías Delgado.
- Avila, J.-P. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la implementación de una nueva modalidad de ventas públicas mediante internet para Comercial Avila Ochoa* (Tesis de maestría). Cuenca: UTPL.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Boletín Estadístico*. Quito.
- BARRAGÁN, N. (2010). *Guía metodológica para la planificación estratégica*. Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA .
- BASC. (2017). *Empresas ganadoras de premios BASC 2017 2018*. Obtenido de <https://www.basc-pichincha.org/index.php/auditoria-de-pre-certificacion>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2003). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Berekintza.
- Beserra, M. L. (2013). *Diseño y Propuesta de Implantación del Balanced Scorecard para Mejorar la Gestión Institucional y la Situación Financiera en la Empresa Randicevall Cia. Ltda., Dedicada a Prestar Servicios de Control de Calidad Total Industrial a las Empresas en el Ecuador* (Tesis de Grado). Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Braidot, N., & al., e. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas industriales y de servicios*. Buenos Aires: Instituto de la Industria.
- Bravo-Carrasco, J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Boletín de Comercio Exterior*. Quito.
- Comite de Comercio Exterior. (2017). *Resolución N. 010-2017*. Quito.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson.

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Domínguez-Ródenas, C. (2014). *El mapa de procesos*. Barcelona: Proyecto Gadex.
- Edouard, F. (2015). *Guía para taller con grupos focales*. Roma: FAO.
- EXPOFLORES. (2017). *Informe primer trimestre 2017*. Quito: EXPOFLORES.
- EXPOFLORES. (27 de Septiembre de 2017). *Mercados de exportación de flores ecuatorianas*.
Obtenido de Informe: <http://flor.ebizaro.com/mercados-de-exportacion-de-flores-ecuatorianas/>
- Fernández, A. (2009). *El cuadro de mando integral y la gestión de intangibles*. Navarra: IESSE Business School Universidad de Navarra.
- Fernández-Sánchez, E., Camarero, L. A., & Barcala, M. F. (2006). *Estrategia de Producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fierro, E. (2014). *Aplicación del modelo ECUA-PASS para las PYMES. Diagnóstico de resultados 2012-2014. Caso Imafex y Gex Import*. Quito: UIDE - Tesis.
- Fred, D. (1990). *La Gerencia Estratégica*. México: Fondo Editorial Legis.
- Fresh Logistics Carga. (2017). *Chasqui courier*. Obtenido de <https://www.basc-pichincha.org/index.php/auditoria-de-pre-certificacion>
- Fresh Logistics Carga. (2017). *Fresh Logistics Carga*. Obtenido de <http://www.freshlogistic.com/importaciones.html>
- GADEX. (2015). *Proyecto de fin de master: Análisis PEST*. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Gutiérrez-Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Hidalgo, P., Marínez, A., & Terán, D. (2008). *Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión Basado en la Metodología Balanced Scorecard y Gestión por Procesos (Tesis de Grado)*. Guayaquil: Escuela Politécnica del Litoral.
- IDDEO. (2016). *Gobierno de Aragón*. Obtenido de <http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles>

- Johnson, G. (2000). *Dirección Estratégica*. Madrid: Editorial Pearson.
- Larios-Francia, R. (2016). Una mirada al concepto del Proceso Estratégico. *Research Gate*, 5-23.
- Machado, D. (2017). *Reflexiones sobre la coyuntura política actual en el Ecuador*. Obtenido de Decio Machado Blogspot: <http://deciomachado.blogspot.com/2014/05/reflexiones-sobre-la-coyuntura-politica.html>
- Martín-Carrillo, S., & Converti, L. (2016). *INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA DE ECUADOR*. Obtenido de CELAG: <http://www.celag.org/informe-de-coyuntura-economica-de-ecuador/>
- Martínez-Ferreira, M. (2015). *Dofa, escenarios y Delphi. Instrumentos de diagnóstico organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de www.comercioexterior.gob.ec
- Ministerio de Fomento - Gobierno de España. (2015). *Gestión por Procesos*. Madrid: Ministerio de Fomento - Gobierno de España.
- Montalvo, E. (2012). Expectativas de alto vuelo en el nuevo aeropuerto. *Revista Gestión*, 42-44.
- Moreira, D., & Guillem, P. (2015). Actualización y nuevos procedimientos de los trámites aduaneros de importación y exportación. Tesis de Ingeniería Comercial. Guayaquil: Universidad del Pacífico.
- Nájera, D. (2017). *Investigación de campo. Enero 2016 a junio 2017*. Quito: Inédito.
- Ortilles, J.-J. (2011). *Cómo hacer un cuadro de mando integral*. Obtenido de Sratebi: <http://stratebi.es>
- Pachecho, M. (2017). Diálogo con el sector privado, con miras a cambiar de modelo. Quito: *El Comercio*.
- Pérez, K. C. (2018). La industria de las rosas en el Ecuador. Quito. s.r.

PROECUADOR. (2014). *Rosas en Miami*. Quito: PROECUADOR.

PROECUADOR. (Octubre de 2017). *Cuatro tendencias clave que impactarán los mercados de consumo de América del Norte en 2018*. Quito: PROECUADOR.

PROECUADOR. (2017). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec>

Ramírez-Madrid, J. P. (2013). *Implementación de Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software - Caso Quipux (Tesis de Grado)*. Medellín: Universidad de EAFIT.

Secretaría Central de ISO . (2015). *Norma Internacional Normal 9001: 2015 Traducción Oficial*. Ginebra: ISO.

SENAE. (19 de Mayo de 2017). *SENAE*. Obtenido de ¿Qué es Ecuapass? Preguntas frecuentes: https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf

SENPLADES. (2007). *Plan Nacional del Buen Vivir 2007*. Quito: SENPLADES.

SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 2021 Toda una Vida*. Quito: SENPLADES.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador –SENAE-. (2017). *Participantes del sistema aduanero*. Quito: SENAE.

Superintendencia de Compañías. (2018). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Árbol accionario de personas: <http://www.supercias.gob.ec/portalscvsl/>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Universidad Politécnica de Valencia. (2011). *Manual de Gestión de Procesos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

ANEXOS

Anexo 1: Carta de aceptación de Diseño de Gestión por Procesos en base a Balanced Scorecard



Quito, 15 de diciembre de 2017

Señores
Universidad Técnica Particular de Loja
Loja

De mi consideración:

Por la presente, informo que a nombre de Fresh Logistics Carga Cia. Ltda., empresa ecuatoriana especializada en servicios de comercio exterior, he recibido del señor David Nájera Endara el diseño del sistema de gestión por procesos basado en la herramienta denominada "Balanced Scorecard", mismo que ha sido desarrollado como su trabajo de grado.

Una vez que se ha revisado esta propuesta, la empresa considera un valioso aporte el trabajo realizado; el mismo recoge los criterios expresados por el equipo técnico y directivo de la empresa al señor Nájera durante su trabajo de investigación.

Estamos seguros que la implementación de este sistema de gestión contribuirá a mejorar los servicios que la empresa oferta y, con ello, a su crecimiento.

Muy atentamente,


Edison Renán Jarrín Jarrín
Gerente General
C.I. 171073926-7

Quito Ecuador Nicolás Baquero No. 17 y 29 de Abril.
Pbx: (593 2) 3949520 / 21 / 22 / 23 / 24 / 25 / 26
www.freshlogistic.com
Quito-Guayaquil-Otávalo-Bogotá-Miami



Anexo 2: Instrumentos de recolección de información

Matriz de recolección de información para análisis de la empresa

Aspecto a diagnosticar	Elementos que lo integran
Características generales de la organización	Generalidades: Ubicación, datos generales sobre personal. Actividad que desarrolla; sector del mercado; servicios que oferta. Evolución de la empresa: hitos administrativos y económicos. Ubicación en el entorno: segmento del mercado que ocupa por volumen de la actividad Estructura: figura jurídica empresarial; organización funcional; instancias directivas y de control. Infraestructura, capacidad tecnológica.
Factores ambientales	Entorno económico (nacional e internacional en relación al sector) Entorno político-administrativo (legislación, supervisión y control público, reglamentos especiales que rigen en el sector de la actividad económica) Entorno sociocultural (disponibilidad de recursos humanos, tendencias de la sociedad frente al servicio ofertado)
Objetivos y estrategias globales	Misión, Visión, Propósitos, Objetivos estratégicos, valores, políticas y planes existentes
Objetivos y estrategias particulares	Para las áreas gerencial, administrativa, financiera, recursos humanos, prestación del servicio, investigación y desarrollo
Sistemas y prácticas de gestión	Organización interna de la empresa; grado de centralización o descentralización; especialización; interdependencia de cada una. Funciones por área. Sistemas de toma de decisiones. Sistemas de comunicación interna y externa. Características de los equipos humanos en relación a grados de profesionalización, actitud hacia el cambio, Sistemas de seguimiento, control y evaluación.
Rendimientos	Indicadores de rendimiento, competitividad, posición en el sector.

Matriz de descripción de procesos

Nombre del proceso:	Código:	Gestor (líder del proceso):
Descripción:	Objetivo:	
Proveedor:	Participantes:	Usuario:
Primera actividad:	Entrada:	
Última actividad:	Salida:	
Procesos o procedimientos que se derivan del desarrollo del proceso:		
Procesos relacionados:		
Indicadores:	Registros:	

**Cuestionario para Análisis de
Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades
(Grupo focal y entrevistas por áreas)**

Información general

Nombre del área o departamento	
Objetivo del departamento	
Descripción de las actividades principales que ejecuta el área o departamento:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Otras actividades o áreas que estén bajo su responsabilidad	

Análisis interno

En esta parte le solicito que indique las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas se refieren a las capacidades que la empresa tiene y que representan un valor agregado frente a sus competidores; las debilidades, por el contrario, se refieren a factores internos que no permiten un adecuado desarrollo o prestación del servicio.

A su juicio, ¿cuáles son las cinco cosas que Fresh Logistics hace realmente bien, las que les diferencian de otras empresas similares o que contribuyen a conseguir buenos resultados?

A su juicio, ¿cuáles son las cinco cosas que Fresh Logistics debe mejorar, que le faltan a la empresa o en las que siente que están más flojas?

Análisis externo

En esta parte, le solicito que se refiera a las amenazas y oportunidades que presentan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, para el desarrollo de la empresa. Las amenazas hacen referencia a condiciones del entorno que atentan contra el desarrollo de la empresa mientras que las oportunidades se refieren a condiciones o factores del entorno que le pueden permitir conseguir ventajas competitivas.

A su juicio, ¿cuáles son las barreras que Fresh Logistics enfrenta actualmente para conseguir mejores resultados o que puede poner en riesgo el logro de esos resultados? Estas pueden ser del ámbito nacional o internacional.

A su juicio, ¿cuáles son las oportunidades que el contexto nacional e internacional brinda a Fresh Logistics para mejorar sus resultados?
