

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



"FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS"

TESIS DE GRADO

“PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SP LOGISTIC S.A.”

**Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial y
Empresarial con especialización Comercio Exterior y
Marketing**

**Pinos Sánchez Shadia Nelly
Quezada Salazar Patricia Alejandra**

Guayaquil – Ecuador

2007

DEDICATORIAS

Dedico este proyecto con todo el amor del mundo a los tres hombres que dan luz a mi vida y quienes me dan la fortaleza para seguir luchando frente a los cambios generados a través de mi vida:

Miguel Ángel: mi padre por su inmenso amor, dedicación y sabios consejos para alcanzar lo que me propongo y por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida.

Wilson Arturo: mi esposo por su confianza, amor y ayuda tanto económica, moral e intelectual en el desarrollo de este proyecto.

Christopher Alejandro: mi bebé, el dueño de mi vida y mi corazón por su sacrificio involuntario de no tener toda la atención de su madre, por toda su ternura que me brinda cada día y por darme la dicha de ser MAMA.

Patty Alejandra

Dedico este proyecto con infinita gratitud a mis queridos padres, Eduardo y Nelly, quienes me han brindado su apoyo, amor y paciencia en todo momento.

A mis hermanos Kazandra y Alan por su preocupación y confianza hacia mi.

A mis adorados sobrinos Leslie y Marvin.

A mis queridos amigos y compañeros que han dejado huellas imborrables en mi vida.

Shadia Nelly

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos, principalmente a Dios por darme la gracia de la vida, y permitirme disfrutar de las maravillas que me rodean.

A toda mi familia por su colaboración y ayuda ya que de una u otra manera han participado para que hoy este aquí. A mi hermana Eliana a quien admiro y respeto por darme su ejemplo de que pese a las adversidades siempre debo luchar por lo que se quiere.

Un especial agradecimiento a mi director de tesis Eco. Miguel Padilla, por sus grandes aportaciones para la elaboración de este trabajo, y a los vocales Eco. Hugo García y Carlos Pazmiño, por su invaluable ayuda.

Patty Alejandra

Agradezco a Dios por estar siempre conmigo, por darme paciencia y fortaleza para cumplir todos los objetivos propuestos a lo largo de mi carrera.

A mis padres por trasmitirme sus consejos y brindarme siempre su amor.

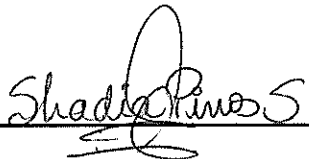
A mi hermana Jaffa Kazandra, por su ejemplo de lucha y constante superación.

A nuestro director, Econ. Miguel Ángel Padilla, por su gran aporte en la realización de este trabajo.

Shadia Nelly

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, doctrinas e ideas presentadas en este proyecto de graduación "PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SP LOGISTIC S.A. nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual del mismo, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

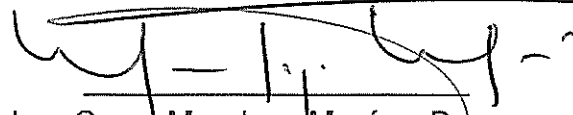


Pinos Sánchez Shadia Nelly



Quezada Salazar Patricia Alejandra

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.



Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

Presidente

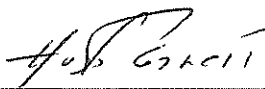


Econ. Miguel Ángel Padilla Celi

Director del Proyecto

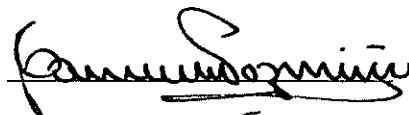


CIB-ESPOL



Econ. Hugo García Poveda

Vocal Principal



Econ. Carlos Pazmiño Guzmán

Vocal Principal

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	XIV

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	16
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	16
1.1.1. Definición de la empresa	16
1.1.2. Definición de las actividades	17
1.1.3. Misión, Visión y Filosofía	18
1.1.4. Organigrama	20
1.1.4.1. Asignación actual de funciones	21
1.2. RECURSOS ACTUALES	23
1.2.1. Humanos	23
1.2.2. Bienes de capital	24
1.2.2.1. Muebles y Enseres	24
1.2.2.2. Equipos de Computación	25
1.2.2.3. Edificios	25
1.2.2.4. Equipos de Oficina	26
1.2.3. Financieras	27
1.2.3.1. Capital de Trabajo	27
1.2.3.2. Análisis de las Razones Financieras	29
1.2.3.2.1. RAZONES DE LIQUIDEZ	30
1.2.3.2.2. RAZONES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS	31
1.2.3.2.3. RAZONES DE APALANCAMIENTO	32
1.2.3.2.4. RAZONES DE RENTABILIDAD	32
1.3. LA EMPRESA EN EL MERCADO	34
1.3.1. Posicionamiento, imagen y diferenciación	34
1.3.2. Mercado meta	36
1.3.3. Productos y servicios	37
1.3.4. Precios	39
1.3.5. Aspectos comerciales	39
1.3.6. Promoción y publicidad	40
1.3.7. Niveles de ventas y utilidades	40
1.4. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS	42
1.4.1. Operaciones	42
1.4.2. Cliente	44
1.4.2.1. Inconvenientes de este procedimiento	44
1.4.3. Recepción de Pedidos	44
1.4.3.1. Inconvenientes de este procedimiento	44
1.4.4. Cotización a clientes	44

1.4.4.1. Inconvenientes de este procedimiento	45
1.4.5. Despacho de la mercadería	45
1.4.5.1. Inconvenientes de este procedimiento	45
1.4.6. Facturación	45
1.4.5.1. Inconvenientes de este procedimiento	46
1.4.7. Cobro	46
1.4.7.1. Inconvenientes de este procedimiento	46
1.4.8. Pago	46
1.4.8.1. Inconvenientes de este procedimiento	46
1.4.9. Contabilidad	47
1.5. RECOMENDACIONES	47

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DEL MERCADO	50
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL ECUATORIANO	51
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	54
2.3. ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE MERCADO	55
2.3.1. Diseño de la investigación a aplicar	55
2.4.1.1. Objetivos del estudio de mercado	55
2.4.1.2. Metodología del estudio de mercado	56
2.3.2. Análisis de datos	59
2.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO	72

CAPÍTULO III

3. PLAN DE NEGOCIOS	76
3.1. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	76
3.2. MATRIZ BCG	78
3.3. MATRIZ DE INVERSIÓN (GE)	80
3.4. MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	81
3.5. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	82
3.5.1. NUEVA MISIÓN	82
3.5.2. VISIÓN	82
3.5.3. VALORES ORGANIZACIONALES	82
3.6. OBJETIVOS EMPRESARIALES	84
3.7. POSICIONAMIENTO, IMAGEN Y DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA	85
3.7.1. Posicionamiento	85
3.7.2. Imagen	86
3.7.3. Diferenciación de servicios	87

CAPÍTULO IV

4. PLANES ESTRATÉGICOS Y COMERCIALES	90
4.1. PROGRAMA DE TRABAJO	92

CAPÍTULO V

5. CONSIDERACIONES FINANCIERAS	118
5.1. INVERSIONES	120
5.2. PROYECCIONES	122
5.2.1 Proyección de Gastos Administrativos	122

5.2.2 Proyección de Depreciación	123
5.2.3 Proyección de Estados Financieros	124
5.2.4 Proyección de Amortización	126
5.3. CÁLCULO DEL RIESGO DEL PROYECTO	128
5.4. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS, ANÁLISIS DE RENTABILIDAD Y RECUPERACIÓN DE LAS INVERSIONES	130
5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	135

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Sueldos del personal	23
Tabla 1.2	Muebles y enseres	24
Tabla 1.3	Equipos de computación	25
Tabla 1.4	Edificios	25
Tabla 1.5	Equipos de Oficina	26
Tabla 1.6	Balance de Pérdidas y Ganancias primer trimestre 2007	28
Tabla 1.7	Balance General al primer trimestre del 2007	29
Tabla 1.8	Clientes actuales de SP LOGISTIC S.A.	36
Tabla 1.9	Ventas mensuales de bienes y servicios	41
Tabla 2.1	Inversión Extranjera en el sector construcción	54
Tabla 3.1	Matriz FODA para la empresa SP LOGISTIC S.A.	77
Tabla 4.1	Política de asignación de precios	104
Tabla 4.2	Ventas esperadas	110
Tabla 4.3	Inversión en material promocional	112
Tabla 4.4	Total de inversión en publicidad y promoción	113
Tabla 4.5	Programa de publicidad	114
Tabla 4.6	Total de inversión en activos	116
Tabla 4.7	Financiamiento	117
Tabla 5.1	Estado de Pérdidas y Ganancias	119
Tabla 5.2	Balance General	120
Tabla 5.3	Inversión Total	121
Tabla 5.4	Financiamiento para inversión	122
Tabla 5.5	Nuevos sueldos, comisiones y capacitaciones	123
Tabla 5.6	Depreciación con reingeniería	123
Tabla 5.7	Proyección de los estados de P&G sin reingeniería	124
Tabla 5.8	Proyección de los estados de P&G con reingeniería	125
Tabla 5.9	Amortización del préstamo	126
Tabla 5.10	Tabla de amortización	128
Tabla 5.11	Bono del Tesoro a 5 años	129
Tabla 5.12	Flujo de caja sin deuda	131
Tabla 5.13	Análisis de factibilidad	131
Tabla 5.14	Flujo de Caja con deuda	132
Tabla 5.15	Análisis de Factibilidad	133
Tabla 5.16	Recuperación de capital flujo con deuda	134
Tabla 5.17	Análisis de sensibilidad	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Organigrama de SP Logistic S.A.	20
Gráfico 1.2	Logotipo de SP Logistic S.A.	35
Gráfico 1.3	Ventas mensuales	41
Gráfico 1.4	Proceso Operativo	43
Gráfico 2.1	Variación del personal ocupado sector industria	52
Gráfico 2.2	Variación volumen de producción sector industria	52
Gráfico 2.3	Variación valor de ventas sector industria	53
Gráfico 2.4	Variación precio promedio de insumos sector ind.	54
Gráfico 2.5	Número de empleados	59
Gráfico 2.6	Área de cobertura	60
Gráfico 2.7	Departamento de compras	60
Gráfico 2.8	Importación de productos para la empresa	61
Gráfico 2.9	Posee departamento de comercio exterior	62
Gráfico 2.10	Servicios contratados anteriormente	62
Gráfico 2.11	Satisfacción en el servicio	63
Gráfico 2.12	Conoce empresas de servicios integrales	64
Gráfico 2.13	Le resulta costoso contratar dichos servicios	65
Gráfico 2.14	Existencia de empresa de este tipo	65
Gráfico 2.15	Propensión al uso de los servicios	66
Gráfico 2.16	Servicios a utilizar	67
Gráfico 2.17	Características de la empresa	67
Gráfico 2.18	Frecuencia de contratación de servicios	68
Gráfico 2.19	Medios de información	69
Gráfico 2.20	Productos	69
Gráfico 2.21	Precios	70
Gráfico 2.22	Necesidad de productos	71
Gráfico 2.23	Frecuencia de compra	71
Gráfico 2.24	Tiempo de entrega	72
Gráfico 3.1	Matriz BCG para la empresa SP LOGISTIC S.A.	78
Gráfico 3.2	Matriz de inversión General Electric	80
Gráfico 3.3	Matriz de estrategia de la empresa	81
Gráfico 3.4	Posicionamiento Estratégico de la imagen	87

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta

ANEXO 2 Resultados Estadísticos de la Investigación de Mercado

ANEXO 3 Clientes actuales y proveedores de la empresa SP Logistic S.A.

ANEXO 4 Beta del sector industrial en el S&P 500

RESUMEN

El proyecto Implementación de Procesos Administrativos, Financieros y Plan de Marketing para la empresa SP Logistic S.A., surgió de la necesidad de buscar una solución ante el problema que enfrentaba el negocio, el cual era la falta de enfoque en el mercado que compete.

Debido a su amplia constitución, la empresa trataba de abarcar diferentes mercados (construcción, petrolero, ambiental, camaronero, etc.); sin embargo no tenía una visión clara en lo que realmente se iba a dedicar.

Después de considerar la situación actual y haber realizado un estudio de mercado para analizar las diferentes variables en cuanto al sector industrial y de la construcción, mercado objetivo de la empresa, se llegó a la conclusión de que ésta podría obtener mayores rentabilidades enfocándose a un mercado específico.

Luego, con toda la información obtenida, se elaboró un plan para redefinir estratégicamente la empresa, y se diseñaron planes de acción que aseguren el éxito de nuestro proyecto utilizando estrategias realistas y alcanzables.

Finalmente se realizó un análisis financiero para determinar la factibilidad económica del mismo, y como última etapa se mostraron conclusiones y recomendaciones finales para el proyecto.

Para lograr estos objetivos, este proyecto primero determinó las variables de interés, analizó a la empresa, tanto interna como externamente, y por último realizó una investigación de campo.

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto tiene por objeto justificar la Implementación de procesos administrativos, financieros y Plan de Marketing para la empresa SP LOGISTIC S.A., ya que uno de los grandes inconvenientes que tiene la empresa es su falta de enfoque en el negocio; como consecuencia de esto, se tienen ciertas falencias, como el hecho de que no se hayan especializado en un tipo de cliente o un tipo de producto o servicio, dejando así de percibir beneficios económicos.

Esto implica que la compañía no pueda aprovechar las diversas oportunidades de mercado como: posicionarse y diferenciarse en un mercado objetivo; así como tampoco, que se tenga un crecimiento constante en el negocio. Más bien, se mantuvo la estrategia de aprovechar cualquier oportunidad de negocio que se le presente, lo cual no resultó desfavorable ya que se consiguieron beneficios económicos, pero la gerencia entendió que éste no sería el camino más conveniente para un crecimiento sostenido tanto a corto como a largo plazo.

Por este motivo la empresa Servicios Petroleros y Logísticos S.A., la misma que se dedica a la consolidación de carga, trámites aduaneros, abastecimiento de insumos en general y alquiler de equipos, ha reconocido la necesidad de evaluar este proyecto para que forme parte esencial del

crecimiento de su empresa; además la gerencia tiene la firme convicción de querer alcanzar los objetivos propuestos, disponiendo de los recursos a su alcance y asignando responsabilidades apropiadas para que se puedan cumplir cada uno de ellos.

Lo que se propone, es un cambio de fondo y forma en ciertas áreas de la empresa, tanto en la estructura organizativa como en la estructura financiera. Esto permitirá tener una visión clara de los objetivos que se plantea la empresa y la consecución de los mismos, con lo cual el personal será más responsable en sus funciones asignadas, apoyándose en métodos y técnicas que les permita realizar decisiones inmediatas.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

Servicios Petroleros y Logísticos S.A. (SP LOGISTIC S.A.) es una empresa la cual fue constituida con la perspectiva de ofrecer servicios de consolidación de carga (vía aérea y marítima), trámites de aduana, abastecimiento de insumos en general (tales como herbicidas, bombas, químicos, materiales de seguridad para el campo petrolero, etc.) y alquiler de equipos.

Sin embargo, debido a que dentro de ese mercado no se abrían las oportunidades necesarias para poder continuar con el desarrollo de la empresa y teniendo en consideración su amplia constitución, SPLOGISTIC optó por buscar nuevos mercados dentro de los cuales se puede mencionar el mercado de la construcción y del sector industrial, ya que estas actividades le han generado beneficios económicos a la compañía.

SP LOGISTIC S.A. fue constituida el 14 de julio del 2006, teniendo como fundador y representante legal al Abg. Juan Carlos Orrala. El origen y creación de esta empresa ha sido factible gracias a la experiencia con la que cuenta su fundador dentro del área comercial y junto a él la experiencia de profesionales.

El Abg. Juan Carlos Orrala laboró en varias empresas tales como OSRAM DEL ECUADOR, STARKIST, SAN ANTONIO SERVICES S.A. donde se desempeñó como Asistente de Logística y Comercio Exterior, Jefe de Comercio Exterior y Responsable de Abastecimiento y Comercio Exterior respectivamente, adquiriendo así la experiencia necesaria para luego fundar la empresa SP LOGISTIC S.A.

1.1.2 DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES

SP LOGISTIC S.A. puede desempeñarse en cualquiera de las siguientes actividades, realizando así todo tipo de actos, contratos y negocios, permitidos por las leyes ecuatorianas, que tengan relaciones con el mismo:

Consolidación de Carga

Como su nombre lo indica, consolidan carga de diferentes propietarios obteniendo las cantidades necesarias para llenar contenedores, de esta

manera poder ocupar el mayor espacio físico de los mismos dentro del buque a fin de obtener un flete mas bajo, ofreciendo así una tarifa económica al cliente que no maneja carga (Full Container Loading, FCL), además generando un margen de utilidad para la empresa.

Realización de Trámites aduaneros (importación y exportación)

Teniendo relación directa con la Aduana como gestor en el despacho de las mercancías, la empresa brinda la prestación de servicios a terceros. La realización de trámites aduaneros actúa en todas las operaciones de embarque, desembarque, desalmacenaje y despacho de mercadería, dentro de los cuales también realiza los trámites de desaduanización de las mercancías con los documentos comerciales o de embarque.

Abastecimiento de insumos en general

A través de la compra y/o venta de suministros y materiales para empresas del sector de la construcción, industrial, petrolero, camaronero, consultoras ambientales, exportadoras e importadoras y otros tipos de industrias.

Alquiler de Equipos

Se lo hace a través de aliados estratégicos que ofrecen equipos y maquinarias de alta tecnología, de esta manera se brinda un servicio de calidad.

1.1.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Misión

“Ofrecer nuestros productos y servicios, manteniendo la satisfacción de los clientes bajo el concepto de obtener rentabilidades altas para el crecimiento de SP LOGISTIC S.A.”.

Nótese que esta misión no es nada específica; ni define la labor o las acciones de la empresa, tampoco los parámetros de calidad-costo que ofrecen por sus productos y servicios y menos aún el mercado al cual se dirigen; además, la perspectiva de obtener altas rentabilidades, indica que la empresa no enfoca sus operaciones en función de los requerimientos de sus clientes, sino solo en la idea de ganar y ganar.

Dado lo anterior es necesario plantear una misión, que especifique el enfoque de la empresa y su definición en el mercado, así como sus clientes meta, bajo las condiciones de calidad-costo en sus productos, según las exigencias de su mercado objetivo.

Visión

La empresa no tiene una visión definida dado que no se han trazado objetivos a largo plazo, por este motivo surge la necesidad de plantear una visión para esta compañía en función de sus objetivos y potencial de la empresa en el largo plazo.

Filosofía

“Ofrecer productos y servicios de calidad con precios acordes al mercado, manteniendo un alto grado de responsabilidad y ética profesional con los clientes en todos nuestros actos”.

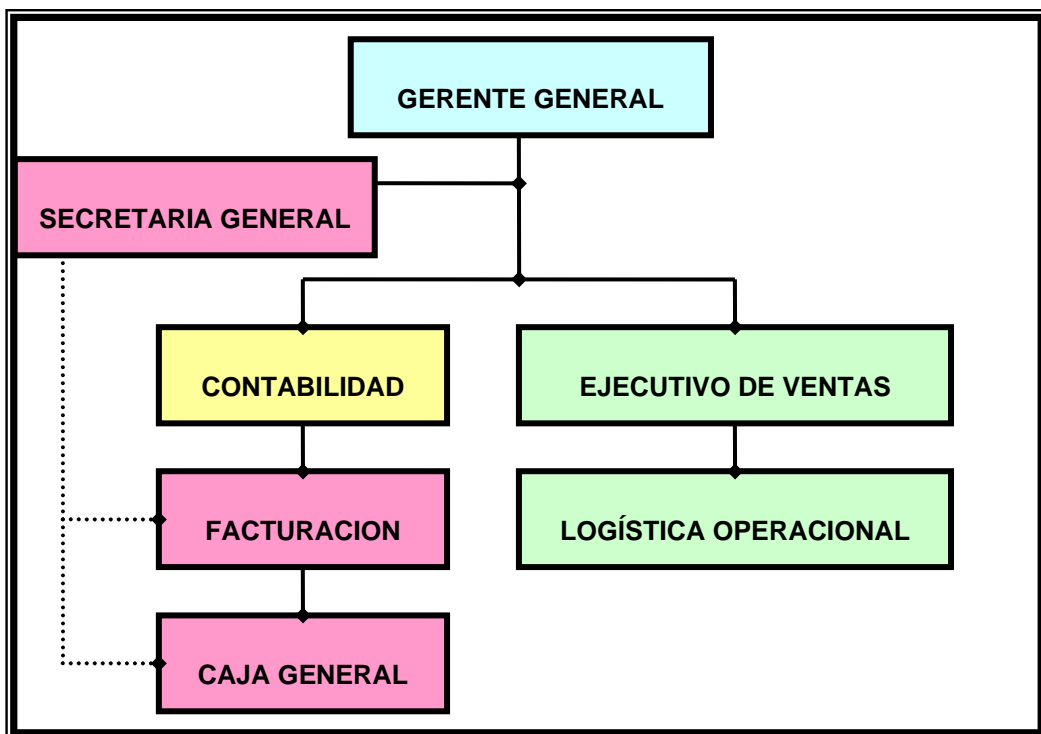
Además de la filosofía con la que cuenta la empresa, deberíamos adicionar *Valores Organizacionales* que desea alcanzar la gerencia, según los requerimientos de sus clientes; los mismos que mencionaremos en el Capítulo III.

1.1.4 ORGANIGRAMA

La administración de la empresa SP LOGISTIC S.A. tiene un organigrama conformado de la siguiente manera: Gerencia General, Abg. Juan Carlos Orrala; Secretaria General, Facturación y Caja chica, Srta. Luisa Orrala; Contabilidad, Ing. Wilson Muñoz y Ejecutivo de ventas y encargado de la logística operacional, el Ing Pedro Yu Lee.

A continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa:

Gráfico 1.1
ORGANIGRAMA DE SP LOGISTIC S.A.



Elaborado por las autoras

1.1.4.1 ASIGNACIÓN ACTUAL DE FUNCIONES

Gerente General:

- Lograr niveles óptimos de rentabilidad
- Aprobar la compra de activos
- Realizar personalmente los contactos con nuevos clientes
- Contactar con empresas que proveen a SP LOGISTIC S.A.
- Supervisar las funciones de cada trabajador
- Asignar el salario a los trabajadores
- Reclutar nuevo personal
- Verificar y firmar facturas por el servicio brindado
- Manejar Cartera Vencida
- Ofrecer los servicios de S.P LOGISTIC S.A.

Secretaria General:

- Llevar los registros diarios de las transacciones
- Atender llamadas telefónicas
- Comprar suministros de oficina
- Manejar la caja chica
- Facturar los servicios brindados por S.P LOGISTIC S.A.
- Elaborar liquidaciones mensuales
- Manejar cartera vencida
- Controlar el pago de los servicios básicos
- Enviar proformas a clientes
- Ayudar a la gerencia general en diferentes actividades asignadas
- Ofrecer los servicios de S.P LOGISTIC S.A.

Contabilidad:

- Aprobar junto al Gerente General la compra de activos
- Llenar los formularios para la declaración de impuestos
- Elaborar Estados Financieros
- Elaborar la conciliación bancaria
- Ofrecer los servicios de S.P LOGISTIC S.A.

Ejecutivo de Ventas:

Por ser una nueva empresa, el Abg. Juan Carlos Orrala trabaja conjuntamente con el Ing. Pedro Yu Lee, el cual tiene las siguientes responsabilidades:

- Coordinar con las empresas las condiciones en las que se negocia el envío o la triada de la mercadería.
- Recibir itinerarios semanales que envían las Compañías Navieras de importación y exportación tanto de los arribos como de las salidas de buques.
- Comunicarse con los clientes para verificar los datos de los contenedores y confirmar el arribo a su destino final.
- Informar al Gerente General las novedades del día
- Coordinar operaciones por medio de telefonía móvil
- Ofrecer los servicios de S.P. LOGISTIC

1.2 RECURSOS ACTUALES

1.2.1 HUMANOS

El Gerente General, Abg. Juan Carlos Orrala, es quien ejerce las funciones de reclutador de personal para la empresa, por lo tanto no se cuenta con la debida Planificación de Recursos Humanos. Debido a esta falencia, los miembros de la empresa no han recibido la debida inducción o capacitación para el personal.

La carga horaria para los empleados de SP LOGISTIC S.A. es de Lunes a Vienes 9:00 AM a 13:00 PM y de 14:00 PM a 17:00 PM y los sueldos mensuales de cada uno de los miembros de la empresa son los siguientes que se muestran en la Tabla 1.1

Tabla 1.1

SUELDOS DEL PERSONAL		
CARGO	SUELDOS	COMISIONES
Gerente General	400	
Ejecutivo de Ventas	120	Se paga el 10% de la utilidad neta de cada venta
Contador General	150	
Secretaria General	120	
TOTAL	\$ 790	

Fuente: SP LOGISTIC S.A.
Elaborado por las autoras

1.2.2 BIENES DE CAPITAL

1.2.2.1 MUEBLES Y ENSERES

Entre los muebles y enseres que se tienen se encuentran los siguientes:

Tabla 1.2

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	Cant	Valor unitario	Valor Total
Fluorescentes	2	30	60
Ventiladores de Tumbado	2	55	110
Letrero 4 m x 2.5 m	1	40	40
Regleta de 4 servicios	2	15	30
Counter	1	720	720
Escritorio tipo ejecutivo	1	350	350
Silla tipo ejecutivo	1	90	90
Silla tipo secretaria Arista	1	35	35
Percha	1	150	150
Juego de muebles para recepción	1	510	510
sillas plásticas	4	12	48
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	17	\$ 2.007	\$ 2.143

Fuente: SP LOGISTIC S.A.
Elaborado por las autoras

En cuanto a los muebles y enseres que posee la empresa, consideramos que se debe invertir en el siguiente mobiliario: dos escritorios pequeños, dos sillas tipo secretaria, cuatro sillas plásticas y un aire acondicionado; todo esto con el fin de ampliar dos oficinas; una para el contador y otra para el ejecutivo de ventas y así poder brindarles más comodidad en su trabajo.

1.2.2.2 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Entre los equipos que se tienen existen:

Tabla 1.3

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
Cant.	Descripción	Marca	Valor unitario	Valor Total
2	PC		800	1.600
1	Impresora	Lexmark 1185	69	69
1	UPS		50	50
1	Regulador		20	20
1	CPU		420	420
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				\$ 2.159

Fuente: SP LOGISTIC S.A.
Elaborado por las autoras

Además surge la necesidad de adquirir dos equipos de cómputo, dos UPS, una impresora, un cable de red y un escáner, para las nuevas oficinas.

1.2.2.3 EDIFICIOS

La empresa SP LOGISTIC S.A. cuenta con el siguiente bien inmueble:

Tabla 1.4

EDIFICIOS				
Cant	Descripción	Característica	Valor Unitario	Valor Total
1	Oficina	Ubicación en el centro sur de la ciudad. En este local funciona la oficina de la empresa.	N.D.	N.D.

Fuente: SP LOGISTIC S.A.
Elaborado por las autoras

Con respecto a este rubro, la oficina funciona en el domicilio del gerente, el cual acondicionó un área para que funcione la empresa. Esto no entra dentro de los activos de la empresa, ya que es un bien familiar.

Ante esto debe de considerarse en el largo plazo, ante el crecimiento de la empresa, el alquiler de una oficina y una bodega para poder almacenar el inventario que se ofrece a los clientes. En el corto plazo y mediano plazo se utilizará una construcción que se ha realizado recientemente para poder ubicar en ese lugar al contador y al ejecutivo de ventas, lo cual como se dijo anteriormente no pasará a ser parte de los activos de la empresa.

1.2.2.4 EQUIPOS DE OFICINA

Entre los equipos existentes tenemos los siguientes:

Tabla 1.5

EQUIPOS DE OFICINA				
Cant	Descripción	Marca	Valor Unitario	Valor total
1	Telefax	Panasonic	200	200
2	Grapadora	Sovinqline	15	30
2	Perforadora	OPEN PUNCH	10	20
2	Saca grapas	SD1	2,5	5
1	Teléfono Inalámbrico	General Electric	200	200
2	Calculadora	CASIO	30	60
1	Dispensador de agua fría y caliente	Corelsa	120	120
2	Papelera metálicas		30	60
	TOTAL DE EQUIPOS DE OFICINA		\$ 607.5	\$ 695

Fuente: SP LOGISTIC S.A.
Elaborado por las autoras

Con respecto a los equipos de oficina, se requiere de un teléfono, una base de radio y dos radios con sus respectivos cargadores, para poder cubrir las necesidades de las nuevas oficinas. También se comprarán las respectivas grapadoras, sacagrapas, perforadoras y otros suministros.

1.2.3 FINANCIERAS

1.2.3.1 CAPITAL DE TRABAJO

La empresa inició sus actividades con un capital suscrito, autorizado y pagado de \$800 (ochocientos dólares americanos).

Actualmente la empresa cuenta con un capital social de \$6.841 para financiar las actividades de la empresa en el transcurso del primer trimestre, entre los cuales se encuentran la inversión en activos para la misma.

Así mismo se tiene que considerar que la empresa muestra \$4.862 en caja-bancos, con lo cual podría financiar sus operaciones, aunque para ciertas negociaciones adquiere el inventario a crédito o por medio de cuentas por pagar a terceros. Las cuentas por cobrar llegan a los \$7.078.

En caso de requerir de dinero para realizar una compra fuerte, SP LOGISTIC S.A. se financia con el 40% de anticipo del cliente y el 60% contra entrega de la mercadería y a crédito según negociación.

A continuación el Balance de Pérdidas y Ganancias y Balance General correspondiente al primer trimestre del año 2007.

Tabla 1.6

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
PRIMER TRIMESTRE DEL 2007			
INGRESOS		EGRESOS	
Venta de Bienes		Compra de bienes	
Garzal S.A.	5.829	Garzal S.A.	3.927
Modercorp S.A.	7.368	Modercorp S.A.	5.661
Lubricantes y afines	2.034	Ciudad Celeste S.A.	98
Ciudad Celeste S.A.	345	Costos ocasionales	31
Entrix Américas S.A.	5.143	Entrix Américas S.A.	4.689
Ventas Ocasionales	31	Total compra bienes	14.407
Total venta bienes	20.750	Compra de lubricantes	1.129
Venta de Servicios		Costos de servicios	4.228
servicio de transporte	4.487	Costo de ventas	19.763
TOTAL INGRESOS	\$ 25.237	Gastos de Administración	
		Honorarios profesionales	450
		Sueldos	1.920
		Comisiones	547
		Egresos operacionales	2.082
		Imtos, tasas y contribuciones	105
		Depreciaciones	145
		Egresos Operacionales	5.249
		Gastos Bancarios	44
		Egresos no operacionales	69
		TOTAL EGRESOS	\$ 25.125
		Utilidad/Pérdida del ejercicio	\$ 112

Fuente: SP LOGISTIC S.A.

Tabla 1.7

BALANCE GENERAL			
AL PRIMER TRIMESTRE DEL 2007			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja – Bancos	4.862	Cuentas por pagar	10.709
Cuentas por cobrar	7.078	Obligaciones por pagar	800
Anticipos	75	Prov. Prestaciones sociales	38
Deudores Varios	600	Total pasivo corriente	11.547
Impuestos	1.169		
Total activo corriente	13.784		
Activos Fijos		PATRIMONIO	
Muebles y Enseres	2.143	Capital Social	6.841
Depreciación muebles y enseres	-71		
Equipos de Oficina	695		
Depreciación equipos de oficina	-47		
Equipos de computación y software	2.159	Resultados	
Depreciación eq. de comp. y software	-143	Utilidad/pérdida del ejercicio 2007	112
FVU Equipos de computación	-19	UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO	112
Total activos fijos	4.716	PATRIMONIO	6.953
TOTAL DE ACTIVOS	\$18.501	PASIVOS + PATRIMONIO	\$18.501

Fuente: SP LOGISTIC S.A.

1.2.3.1 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Para evaluar de mejor manera el estado financiero de la empresa, analizaremos las razones financieras basándonos en: razones de liquidez, rotación de activos, razones de apalancamiento y razones de rentabilidad:

1.2.3.1.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Circulante

Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra que proporción de deuda del corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

RAZÓN CIRCULANTE = ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CIRCULANTE	1,1937 veces
---	--------------

Esto quiere decir que el activo circulante es 1.1937 veces más grande que el pasivo circulante; o que por cada unidad monetaria de deuda, la empresa cuenta con 1.1937 de unidad monetaria para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Prueba Ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo circulante cuentas que no son fácilmente realizables, proporcionan una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo.

PRUEBA ÁCIDA = ACTIVO CIRCULANTE-INVENTARIO/PASIVO CIRCULANTE	1,1937 veces
--	--------------

Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que es de mucha importancia al momento de hacer un análisis, sin embargo hay que considerar que esta razón es igual a la anterior debido a que la empresa no cuenta con inventarios

Razón Capital de Trabajo

El capital de trabajo es lo que queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los activos circulantes menos pasivos circulantes; es decir el dinero que le queda a la empresa para operar día a día.

RAZÓN CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CIRCULANTE- PASIVO CIRCULANTE	2237,06 UM
--	------------

En nuestro caso nos está indicando que contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

1.2.3.1.2 RAZONES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS

Razón Promedio de Cobro

Mide la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas.

RAZÓN PROMEDIO DE COBRO = CUENTAS POR COBRAR * 360 DIAS / VENTAS	100,9627 días
---	---------------

ROTACIÓN ANUAL = 360/RAZON PROMEDIO DE COBRO	3,5657 veces rota al año
---	--------------------------

Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 100.9627 días o rotan 3.5657 veces al año, lo cual significa que la empresa tiene una mala gestión de cobranza, ya que los costos en que se incurre son absorbidos inicialmente por la empresa la cual finalmente tiene que esperar a que sus clientes cancelen las facturas para poder seguir ofreciendo sus servicios.

1.2.3.1.3 RAZONES DE APALANCAMIENTO

Razones de Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

RAZONES DE DEUDA = PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	0,6242 ó 62.42%
---	-----------------

Es decir que en la empresa analizada, en el primer trimestre del 2007 el 62.42% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 37.58% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

Razón Deuda-Capital

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio.

RAZÓN DEUDA DE CAPITAL = TOTAL PASIVO/CAPITAL SOCIAL	1,6879 ó 168.79%
---	------------------

Esto quiere decir, que por cada UM aportada por el dueño hay 1.6879 dólares o el 168.79% aportados por los acreedores.

1.2.3.1.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Razón Utilidad Ventas

Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes y/o servicios que vende.

MARGEN UTILIDAD BRUTA = VENTAS - COSTOS DE VENTAS / VENTAS	0,2169 ó 21.69%
---	-----------------

Esto indica las ganancias en relación con las ventas, deducidos los costos de los bienes. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Margen de Utilidad Neta

Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

MARGEN DE UTILIDAD NETA = UTILIDAD NETA/VENTAS	0,0033 ó 0.33%
---	----------------

Esto quiere decir que en primer trimestre del 2007 por cada UM que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 0.33%. Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el análisis esta produciendo una adecuada retribución para el empresario.

Rendimiento sobre los Activos (RSA)

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

RSA = UTILIDAD NETA/TOTAL DE ACTIVOS	0,00616 ó 0.61%
---	-----------------

Esto quiere decir, que cada UM invertido en activos en el año 2006 produjo un rendimiento de 0.61% sobre la inversión. Por lo tanto no ha habido un rendimiento reflejado en las ventas del 2006 (no hubo ventas).

1.3 LA EMPRESA EN EL MERCADO

1.3.1 POSICIONAMIENTO, IMAGEN Y DIFERENCIACIÓN

POSICIONAMIENTO

La participación de mercado de la empresa no es satisfactoria para su Gerente-Propietario, por cuanto su flujo de trabajo ha sido bajo desde sus inicios, su cartera de clientes es muy reducida y esto puede ser la causa de que la empresa no sea conocida en el mercado.

Sin embargo, con respecto a las empresas o clientes actuales que demandan los productos o servicios de la empresa, éstos proporcionan buenas referencias sobre SP LOGISTIC S.A., lo cual es un buen signo porque la empresa está respondiendo a las exigencias de sus clientes, con los plazos de entrega a tiempo, ofreciendo un excelente costo por el valor de sus productos y servicios, esto es una señal de que la empresa podría empezar a tomar fuerza en el mercado.

IMAGEN

En cuanto a la imagen de la empresa, se puede observar que el logotipo no está acorde con la actividad de la misma, ya que éste representa el perfil de una empresa dedicada al comercio exterior e indica la imagen de una compañía muy grande. Ésto generaría una barrera con las empresas del mercado donde se está incursionando, ya que la relacionarían como una empresa que tiene poder de negociación, la cual impone sus precios y por ende ni siquiera les darían la oportunidad para conocerlos.

De tal manera que es necesario establecer políticas de manejo de imagen de la empresa, la elaboración de un plan de acción para que la empresa sea conocida como tal y a la vez ese plan sea llevado a la práctica por todo el personal.

A continuación mostramos el logotipo de la empresa SP LOGISTIC S.A.:

Gráfico 1.2
LOGOTIPO DE SP LOGISTIC S.A.



Fuente: SP LOGISTIC S.A.

Considerando lo anterior, también se puede decir que la empresa S.P. LOGISTIC S.A. maneja su imagen de forma poco apropiada, en cuanto a materiales de presentación y promoción ya que sólo tienen tarjetas de presentación y hojas membretadas, lo cual no causa la diferencia ante la competencia.

La empresa debería ofrecer una mejor imagen con respecto a sus materiales y enfocar la imagen corporativa en función de los bienes y servicios que ofrece.

DIFERENCIACIÓN

La empresa debe orientarse a ofrecer los servicios más solicitados, con la finalidad que surjan los más rentables; con respecto a la diferenciación, ofrece un servicio integral a sus clientes en lo referente a carga y descarga, transporte interno, servicios de desaduanización, compra de materiales y

otros servicios, lo cual hace que la empresa pueda tener mas clientes satisfechos debido a la diversidad de productos y servicios con los que cuenta; los cuales cubren una serie de necesidades en un mismo lugar.

1.3.2 MERCADO META

Los principales clientes de SP LOGISTIC S.A. son:

Tabla 1.8

CLIENTES ACTUALES DE SP LOGISTIC S.A.

ENTRIX AMERICAS (Consultora Ambiental)	VEPAMIL (Insumos Químicos)
CORPACEL (Constructora Inmobiliaria)	GARSAL S.A. (Camaronera)
FERREMOTORS (Industriales)	MODERCORP S.A. (Empacadora de Mariscos)
ECUASAL (Productor de Sal)	LA JOYA (Constructora Inmobiliaria)

Fuente: SP LOGISTIC S.A.

Considerando esto, se definirá el segmento meta de la empresa:

MERCADO GENERAL: mercado empresarial.

INDUSTRIA: sector de construcción e industrias en general.

TIPO DE CLIENTES:

- **Tipos de empresas:** Industriales petroleras, camaroneras, construcción, consultoras ambientales y otros tipos de industrias.

- **Tipos de bienes y servicios que solicitan:** abastecimiento de insumos industriales en general
- **Tamaños de las empresas:** medianas y grandes empresas
- **Frecuencia de compra:** mensualmente.

OPERACIONES DE COMPRA:

Las operaciones de compra de nuestros clientes son las siguientes:

- Ante un requerimiento por parte de los clientes (solicitud de compra), la empresa emite una cotización.
- La cotización ingresa a un proceso de negociación.
- Una vez que la cotización esté aprobada, el cliente envía la orden de compra.
- Dependiendo de la forma de pago dispuesta en la cotización, se emitirán las órdenes de pago y las respectivas facturas.

1.3.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

SP LOGISTIC S.A. ofrece dos clases de bienes: productos tangibles y servicios. Así tenemos lo siguiente:

PRODUCTOS

La empresa provee marcas y modelos variados e innovadores en todas sus líneas, los productos comercializados se adaptan a las necesidades de distintas compañías, entre los productos que podemos mencionar son:

- (TUBERIAS) PLASTIGAMA
- (TECHOS) DURATECHO

- (HIERRO) ACEROS ANDEC
- (TEJAS) EUROLIT
- (ADITIVOS) ADITEC
- (GRIFERIA) FV FRANZ VIEGENER
- (SANITARIOS) EDESA
- (CUBIERTAS) ESTILPANEL
- (PINTURAS) SHERWIN WILLIAMS
- A/C 8.000, 12.000; Y 24.000 BTU
- GENERADORES ELECTRICOS A DIESEL
- MOTORES FUERA DE BORDA DE 25, 40 Y 60 HP

Todos estos productos son de calidad, sin embargo, la competencia esta conformada por grandes empresas establecidas en el mercado durante años.

El abastecimiento de insumos en general es una actividad que le representa el 82% de las ventas a la empresa por lo que habría que desarrollar mucho más las otras actividades a las que se dedica para hacer crecer el portafolio de negocios y hacerla mucho más rentable. Todos los productos tienen garantía sobre defectos de fabricación.

SERVICIOS

Desde el inicio de las actividades de SP LOGISTIC solo se ha realizado un servicio de consolidación de carga, aunque esto ha representado una participación del 18% de las ventas de la empresa, cabe mencionar que las actividades de consolidación de carga, trámites aduaneros y alquiler de equipos y maquinarias están relacionados entre sí por cuanto estos son parte de las actividades del comercio exterior.

1.3.4 PRECIOS

Para determinar el precio SP LOGISTIC toma en consideración lo siguiente:

1. El costo de producción y el margen de ganancias que se desea obtener.

El costo es establecido de acuerdo a los costos de compra adicionando un mínimo de un 10% de gasto administrativo y un porcentaje correspondiente al margen de utilidad, el cual no es una tarifa fija, pues la empresa discrimina los precios de acuerdo al tipo de cliente al que va a ofrecer sus productos o servicios.

2. Los precios de los competidores para decidir cuál será la posición frente a ellos.

Se realiza un monitoreo de los precios fijados en el mercado con el fin de mantener a la empresa en un nivel competitivo.

La forma de pago es: 40% contra entrega y 60% del saldo, se paga en un máximo de 30 días, se exceptúan los contratos hechos con Instituciones Públicas puesto que dependen de las políticas establecidas por ellas.

En la actualidad, la clientela S.P. LOGÍSTIC S.A. se basa en empresas del sector industrial y el área de la construcción y cuenta con un nivel de precios bastante competitivo en comparación con las empresas que tienen similar participación de mercado.

1.3.5 ASPECTOS COMERCIALES

Cuando se produce un bien se lo debe llevar por medio de un canal de distribución para que pueda llegar a los clientes; este canal lo constituye la empresa S.P. LOGÍSTIC S.A. cuyo modelo de comercialización es el más

corto y directo.

Este consiste en ofrecer directamente los productos al consumidor final, donde la distribución de los productos a los clientes se los realiza de forma directa, empresa-cliente. La empresa cuenta con dos proveedores de transporte para ese fin. Para clientes fuera de la ciudad se cobra un costo adicional de flete, el producto se embala en la empresa y se despacha por compañía de transporte a la dirección del cliente.

1.3.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Actualmente S.P. LOGÍSTIC S.A., no cuenta con un plan de mercadeo, página de Internet, ni con publicidad televisiva o radial. La publicidad realizada, ha sido mediante correos electrónicos, enviando fax y realizado visitas; es decir, el Abg. Juan Carlos Orrala en conjunto con el ejecutivo de ventas se acercan a las distintas empresas (posibles clientes) para presentar sus propuestas.

En un ambiente tan competitivo como es el mercado de materiales de construcción e insumos en general, el hecho de no contar con publicidad agresiva, materiales de ventas y un sistema de promociones, limita el crecimiento de la empresa; como consecuencia el nombre de la empresa no es muy conocido. S.P. LOGÍSTIC S.A., debe elaborar folletos y carpetas de presentación de buena calidad, así como una estrategia de promoción en medios especializados.

1.3.7 NIVELES DE VENTAS Y UTILIDADES

Con respecto a los niveles de ventas y utilidades de la empresa, como se puede observar en la siguiente tabla, las ventas mensuales comprenden desde el primer trimestre del año 2007 un ingreso de \$5.096 en el mes de enero; \$8.467 en el mes de febrero y \$11.674 para el mes de marzo. Cabe

recalcar que la mayoría de los ingresos proviene de la venta de insumos en general y hasta estos momentos solo se ha realizado la venta de un servicio el cual fue una consolidación de carga.

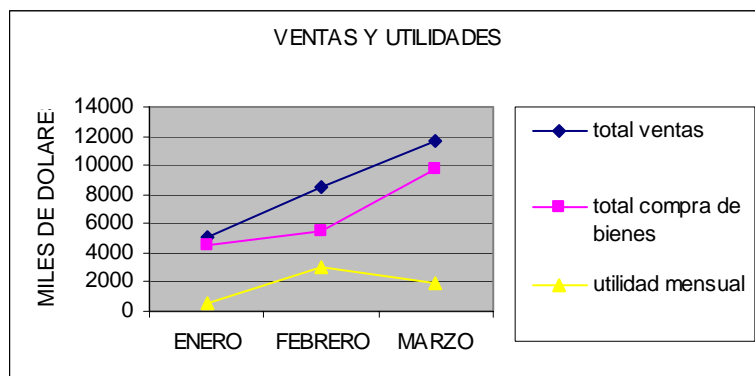
Tabla 1.9
VENTAS MENSUALES DE BIENES Y SERVICIOS

VENTA DE BIENES	ENERO	FEBRERO	MARZO
GARZAL S.A.	3.122	2.374	332
MODERCORP S.A.	1.746	4.563	1.060
LUBRICANTES Y AFINES	227	1.531	276
CIUDAD CELESTE S.A.			345
VENTAS OCACIONALES			31
ENTRIX AMERICAS S.A.			5.143
VENTA DE SERVICIOS			
Transporte			4.487
TOTAL VENTAS	\$ 5.096	\$ 8.467	\$ 11.674

Fuente: SP LOGISTIC S.A.
Elaborado por las autoras

Teniendo estos datos tenemos que el margen de utilidad bruto, que tiene la empresa para el mes de enero es de \$555; para el mes de febrero es de \$2.997 y para el mes de marzo \$1.922 tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 1.3
VENTAS MENSUALES



Fuente: SP LOGISTIC S.A.

Elaborado por las autoras

Mediante una análisis horizontal de las ventas mensuales desde Enero hasta Marzo obtenemos el crecimiento porcentual mensual, en base al primer trimestre del 2007, alcanzando un crecimiento del 66.17% en el mes de Febrero, en el mes de Marzo por el contrario hubo una disminución del 37.88% como refleja el gráfico anterior.

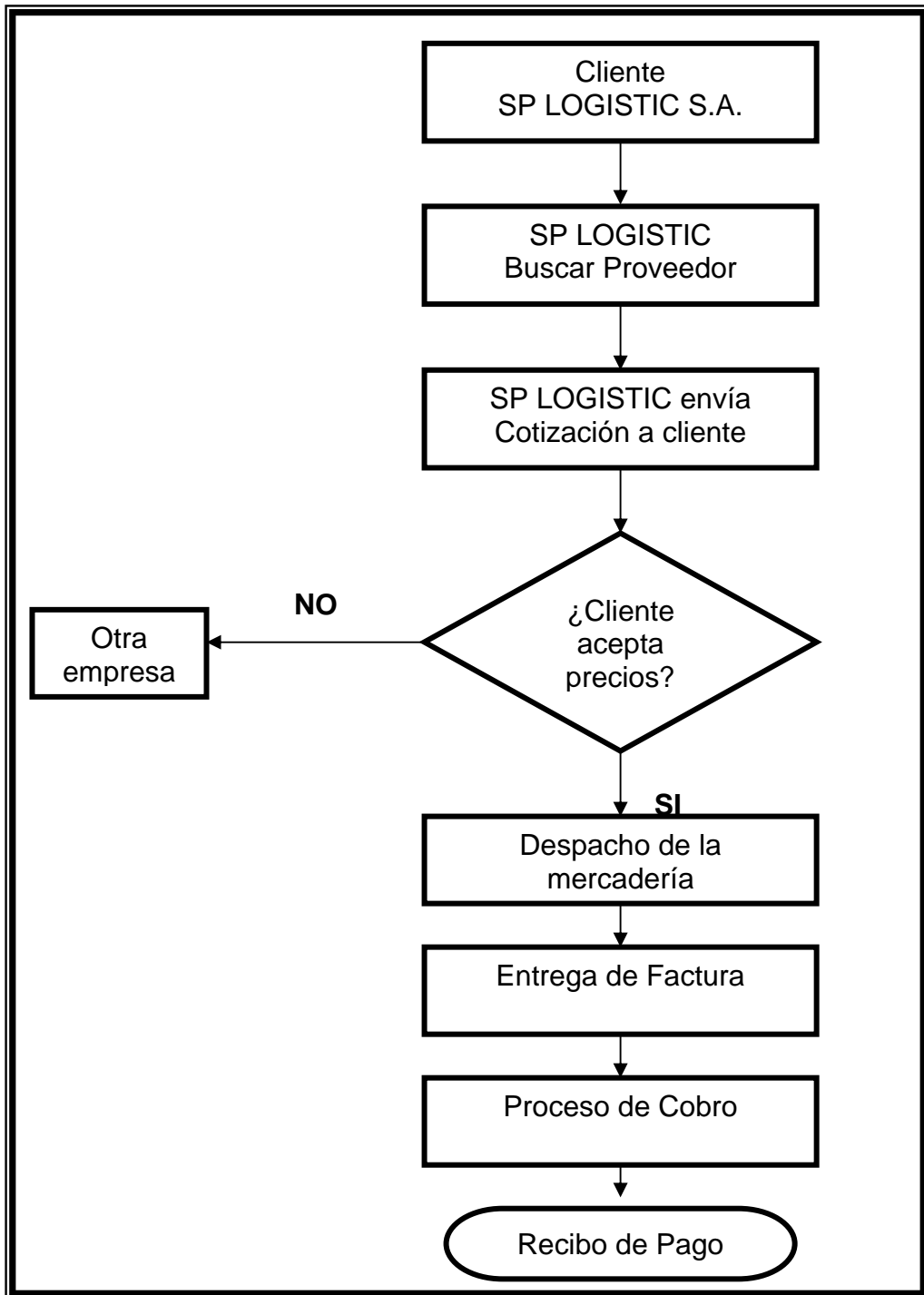
Con respecto a las utilidades, se ha podido notar que estas no son uniformes con respecto al comportamiento de las ventas, así tenemos en base a estos tres meses las variaciones serian: el 440.39% en el mes de Febrero, en el mes de Marzo por el contrario hubo una baja del -35.87%.

1.4 PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

1.4.1 OPERACIONES

Es todo el proceso que hace la empresa desde la llamada del cliente hasta el despacho de la mercadería, para mayor comprensión lo detallamos en el siguiente diagrama de flujo:

Gráfico 1.4
PROCESO OPERATIVO



Elaborado por las autoras

1.4.2 CLIENTE

Cuando las empresas requieren de bienes y/o servicios, envían solicitudes de compra para que SP LOGISTIC emita sus mejores propuestas (precios, tiempo de entrega y plazo a pagar), la empresa a su vez se pone en contacto con sus proveedores para ofrecer la mejor cotización teniendo en cuenta la rapidez de entrega, eficiencia y eficacia, según el trámite lo requiera.

1.4.2.1 Inconvenientes de este procedimiento

- No existen descuentos para clientes nuevos, antiguos o eventuales, solo en el caso de que lo soliciten.
- Los clientes cotizan el servicio con otras empresas y tardan en decidir si requieren los servicios de SP LOGISTIC S.A.

1.4.3 RECEPCIÓN DE PEDIDOS

La empresa recepta los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, cantidad, marca, especificaciones técnicas (características del producto), seguidamente se procede a buscar a los proveedores del insumo.

1.4.3.1 Inconvenientes de este procedimiento

- El sistema está centralizado en el gerente. Sólo el gerente puede receptar el pedido lo cual puede hacerlo lento si éste no está.

1.4.4 COTIZACIÓN A CLIENTES

Luego que SP LOGISTIC S.A. ha encontrado un proveedor que cumpla con las exigencias del cliente, se realiza una cotización y al valor de la factura del cliente se le hace un incremento del 20% aproximadamente, entre el precio de compra y el precio de venta; esto incluye la condición de pago con el proveedor y cliente.

1.4.4.1 Inconvenientes de este procedimiento

- No tiene un tarifario para aplicar descuentos, sólo se aplican descuentos del 3% al 5% en caso de que el cliente lo solicite.
- Las cotizaciones no se entregan personalmente, evitando así el contacto con los clientes y la publicidad de SP LOGISTIC S.A.

1.4.5 DESPACHO DE LA MERCADERÍA

Una vez que el cliente de SP LOGISTIC S.A. aprueba la compra, se procede a comprar y retirar el material desde el proveedor escogido, se realiza la entrega en el lugar que se coordine con el cliente o en las oficinas de SP LOGISTIC S.A.

Los documentos que intervienen son:

- Factura comercial
- Guía de remisión

1.4.5.1 Inconvenientes de este procedimiento

- Si no hay disponibilidad de transporte terrestre se retrasan las actividades de despacho de mercadería.

1.4.6 FACTURACIÓN

Las transacciones se realizan mediante sistemas sencillos de contabilidad, por medio de ingresos y egresos. Las facturas no están registradas en las computadoras, se las tienen archivadas en carpetas.

Dentro de los rubros que se cobran en la factura comercial están los siguientes:

- Costos locales
- Emisión de documentos

- Costo del flete
- Gastos administrativos

1.4.6.1 Inconvenientes de este procedimiento

- El ejecutivo de ventas no elabora un informe al final del despacho de la mercadería.
- Se retrasa la verificación de emisión de factura por parte del Gerente General.
- Emiten facturas con retraso, demorando las actividades de cobro.

1.4.7 COBRO

SP LOGISTIC S.A. hace llamadas telefónicas a las empresas que tienen cuentas pendientes; en caso de haber retrasos en pagos se lo hace por medio de visitas personales y recordatorios vía mail, esta actividad la realiza la secretaria de Gerencia y el Contador General.

1.4.7.1 Inconvenientes de este procedimiento

- El incumplimiento de pagos por parte de las empresas incrementa la cartera vencida.
- No se cuenta con un buen mecanismo de cobro.

1.4.8 PAGO

Las empresas tienen un plazo de pago estipulado en la factura comercial en el caso de materiales: puede ser de 7, 15, 30 o 45 días.

1.4.8.1 Inconvenientes de este procedimiento

- Problemas para cubrir pago a proveedores a causa de retrasos en los pagos de clientes.
- La insistencia en el cobro de deudas a los clientes puede provocar que elijan a la competencia.

- Aumenta la cartera vencida de la empresa.

1.4.9 CONTABILIDAD

Debido a que la empresa no cuenta con un Software Contable que permita llevar un debido control de los movimientos de la empresa, estos se los registra en un sencillo archivo del programa *Excel*; entre los registros que se llevan a diario son:

- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Inventario
- Carteras
- Banco, Caja
- Depósitos
- Cheques girados
- Notas de débito
- Notas de crédito
- Conciliación bancaria

1.5 RECOMENDACIONES

Para finalizar con este capítulo, después de un análisis completo sobre la situación actual de la empresa es necesario establecer ciertas recomendaciones y planes de acción a seguir para la empresa SP LOGITIC S.A., así tenemos lo siguiente:

1. Realizar un estudio de mercado para especificar cual sería el mercado objetivo más conveniente para la empresa, de tal forma que la compañía pueda enfocar sus operaciones hacia un nicho de clientes acorde con el potencial, los servicios y el tamaño de la organización.

2. Considerar los aspectos débiles y fuertes de la empresa, así como su posición en el mercado, las oportunidades y debilidades que se le presentan y buscar las formas de encausarlas a actividades específicas que le generen un beneficio al negocio.
3. Rediseñar estratégicamente la empresa, de tal forma que se plantee una misión, visión y filosofía empresarial orientada hacia el cliente y los objetivos empresariales, así como plantear el mercado meta, los servicios a ofrecer, el posicionamiento, imagen y estrategias de diferenciación para la empresa.
4. Plantear una serie de objetivos para la empresa, de tal forma que estos sean parte de un plan de acción y que se consideren como medidas de desempeño para la compañía.
5. Proponer un sistema actualizado de información de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que a partir de una base de datos, constantemente actualizada, poder satisfacer a los clientes en sus necesidades de una forma más eficiente y efectiva por medio de un software o paquete informático CRM.
6. Comprar un sistema de contabilidad acorde con las necesidades tributarias ecuatorianas, de tal forma que se pueda formalizar la contabilidad y el sistema contable, mediante archivos manejados técnicamente, software contable y manejo estricto de la contabilidad y el flujo de efectivo en función a partidas asignadas por medio de presupuestos.

7. Plantear un sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa de forma más agresiva y con precios atractivos, técnicamente bien calculados y con márgenes de descuentos para clientes según las negociaciones, de tal manera que permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas regular durante todo el año.
8. Realizar las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones.
9. Obtener una línea de crédito que permita financiar las estrategias, así como capital de trabajo para negociar contratos con empresas grandes.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DEL MERCADO

Hemos considerando que es necesario evaluar la situación actual del sector industrial y de la construcción, debido a que éstos son el mercado meta para los negocios de la empresa.

Es importante analizar variables como: empleo, volumen de producción, insumos y valor de ventas de estos sectores para identificar potenciales necesidades, requerimientos y nichos de mercado rentables que permitan a la empresa posicionarse y diferenciarse ante su competencia, por medio de ofertas acordes al mercado meta.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL ECUATORIANO

El crecimiento de la industria es, sin lugar a dudas, uno de los pilares fundamentales del desarrollo nacional. Sin embargo, su competitividad ha estado permanentemente expuesta a factores limitantes como: contracción de la economía local durante varios años de crisis; una inadecuada distribución del ingreso que, por un lado resta capacidad y tamaño al mercado interno, y por otro, incentiva a la importación de bienes de consumo; también, la dependencia tecnológica de lenta innovación que afecta a la productividad.

A continuación, se muestra información de las variables de mercado, obtenidas durante los cinco primeros meses del año 2007:

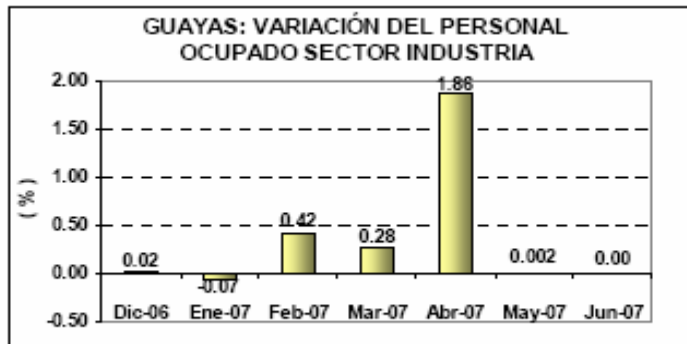
EMPLEO

Para el mes de enero del 2007 la variación del personal se redujo en -0.07% en relación con el mes anterior de diciembre del 2006 con un crecimiento del 0.02%; por el contrario en el mes de febrero del mismo año se tiene un crecimiento de 0.42%.

Para marzo el empleo aumentó en 0.28% pero en menos proporción que el mes anterior, sin embargo se notó un mayor crecimiento de 1.86% en el mes de abril como se ve reflejado en el siguiente Gráfico 2.1

Luego en el mes de mayo se notó un crecimiento mínimo de 0.002% en relación con el mes anterior, mientras que para el mes de junio no se prevé ninguna variación.

Gráfico 2.1



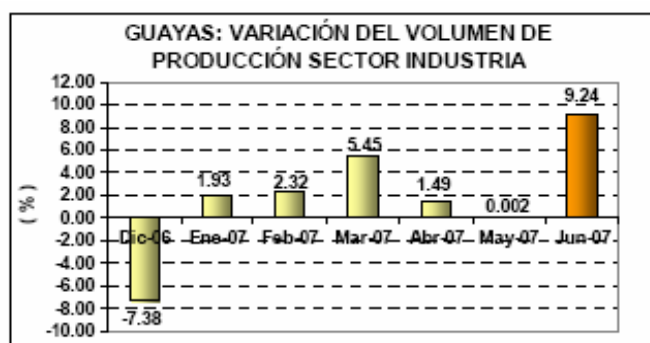
Fuente: Página Web Banco Central del Ecuador

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

El volumen de producción en las empresas del sector industrial aumentó en 1.93% en el mes de enero del 2007. En el mes de febrero esta variable aumentó en 2.32% con respecto al mes anterior. En marzo se vio reflejado un incremento de 5.45% para luego en el mes de abril la variación en el volumen de producción aumentó en 1.49% pero en menor proporción que el mes anterior.

Para mayo del 2007 se presentó una ligera variación de 0.002% con respecto al mes anterior. No obstante para el mes de junio del 2007 se prevé una significativa recuperación de 9.24%, tal y como se muestra en el Gráfico 2.2.

Gráfico 2.2



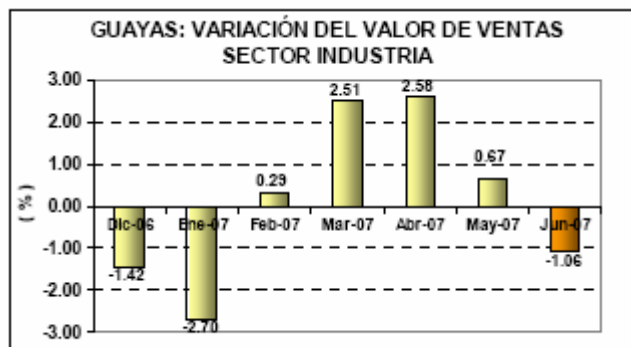
Fuente: Página Web Banco Central del Ecuador

VALOR DE VENTAS

Las ventas se redujeron en un -2.87% en el mes de enero del 2007 con relación al mes anterior, para el mes de febrero esta variable aumentó en 0.29%.

Como se puede observar en el Gráfico 2.3, para los meses de marzo y abril fue una temporada muy buena ya que hubo un aumento de 2.51% y de 2.58% respectivamente; luego hubo un aumento en menor proporción de 0.67% para el mes de mayo en relación con el mes anterior, mientras que se espera una posible reducción de -1.06% en esta variable para el mes de junio del 2007

Gráfico 2.3



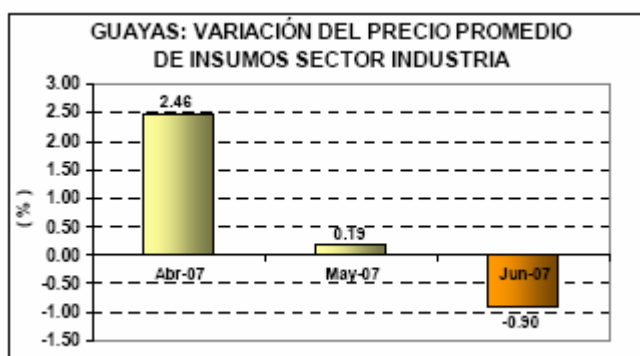
Fuente: Página Web Banco Central del Ecuador

INSUMOS

El Gráfico 2.4 muestra que para el mes de abril del 2007 el promedio del precio de los insumos del sector industria aumentaron en 2.46%.

Para el mes de mayo del 2007 se reportó un aumento de 0.19% en el precio de los insumos con respecto al mes anterior, mientras que para junio se prevé una disminución de -0.9% en esta variable.

Gráfico 2.4



Fuente: Página Web Banco Central del Ecuador

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR

La globalización de la economía y la necesidad de diversificar los mercados para asegurar el futuro de sus compañías llevó a muchos empresarios extranjeros vinculados a la construcción a apostar por Ecuador.

En los últimos cinco años la inversión directa de capital extranjero en el sector construcción ascendió a \$328.760 dólares y hasta el 2004 se había constituido 170 compañías, lo cual ha generado que este sector se fortalezca y tome fuerza en el mercado.

Tabla 2.1

INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN (En dólares)

	2002	2003	2004	2005	2006
Construcción	9.390	30.590	9.540	11.600	328.760

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el sector de la construcción existen pequeñas y medianas inversiones de capitales extranjeros en el país. En los últimos cinco años hay una mayor presencia de este tipo de compañías en Ecuador¹.

En la actualidad se está negociando la posibilidad de crear un plan de vivienda propuesto por el gobierno y la empresa privada y esto sería una oportunidad para que SP LOGISTIC S.A se tenga la certeza de que en ese mercado obtendrá importantes beneficios.

2.3 ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE MERCADO

2.3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN A APLICAR

2.3.1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Basándose en las diferentes variables que se deben de considerar para poder establecer la rentabilidad y factibilidad de este proyecto, se ha tomado en consideración una serie de objetivos, los cuales permitirán identificar las verdaderas condiciones del mercado y su situación, ante esto los objetivos planteados son:

1. Identificar diversos aspectos sobre la competencia como posicionamiento, diferenciación, participación y servicios que ofrecen.
2. Establecer una tendencia en base a las investigaciones sobre los diferentes requerimientos y necesidades de las empresas, forma de comercializar los servicios, principales requerimientos sobre nuestros servicios y entre otras necesidades con respecto a este tipo de servicios.
3. Determinar el potencial, perfil y conducta del mercado.
4. Identificar la propensión a preferir nuestros servicios.

¹ Fuente: Banco Central del Ecuador

2.3.1.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO

El estudio se enfocará en el análisis de un grupo de variables y su impacto en las perspectivas del proyecto, lo cual a partir de una investigación de mercado y los resultados obtenidos se podrá identificar cual sería el mercado objetivo del negocio, los principales productos ante el cual la empresa debería enfocar su capacidad operativa, así como permitir ofrecer el planteamiento de estrategias de tal forma que la empresa pueda ser rentable tanto a corto como a largo plazo. Dicho lo anterior las variables que serán parte del análisis son:

- Análisis de la competencia: identificación de competidores, posicionamiento, participación y servicios
- Perfil y comportamiento de los clientes potenciales
 - Tipo de empresa
 - Número de empleados
 - Estructura organizacional
 - Zonas de influencia: local, regional, nacional o internacional
 - Aspectos sobre la utilización de servicios de consolidadoras, trámites aduaneros, alquiler de equipos y abastecimientos de insumos en general
 - Identificación de clientes potenciales
- Requerimientos y necesidades de los potenciales clientes
- Expectativas y grado de aceptación de la oferta de los servicios de la empresa

A partir de la investigación y análisis de estas variables se generará toda la información necesaria para establecer una serie de planes estratégicos y

planes de acción que permitan mantener un crecimiento sostenido de la empresa en el mercado.

Para alcanzar los objetivos de la investigación de mercado, se utilizarán varios métodos para el levantamiento de datos, con lo cual se tiene previsto cumplir todos los objetivos de investigación.

Las fuentes secundarias que presentará el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, gremios, proyectos anteriores, consultas del Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías, Cámaras de la Producción, Comercio, de Pequeñas y Medianas empresas, Federaciones de empresas del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, organismos de apoyo gremial y otras fuentes.

Además se recopilará información a través de fuentes primarias como la investigación de campo con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado.

Así se tiene que para generar esta información es necesario, establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizarán, así el sistema para la recolección de datos será:

- Encuestas al mercado objetivo y potenciales clientes: Esta será de selección aleatoria y realizada a empresarios, administradores o gerentes de empresas industriales, manufactureras y de la construcción, dentro de la ciudad.
- Encuesta a clientes actuales de la empresa (encuesta telefónica).

Se tomó en cuenta la realización de una encuesta o cuestionario² para poder conseguir mayor información sobre los requerimientos y necesidades de los potenciales clientes, así como de los actuales, además de información de mercado.

Para poder realizar la primera encuesta se consideró como población, la base de datos de la Cámara de Pequeña Industria y Cámara de Industrias del Guayas, la cual es de 4.147 empresas, como se mencionó anteriormente, aquí se encuentran registradas las pymes y las empresas industriales del Guayas que es nuestro mercado objetivo, por lo tanto, la muestra, la cual fue calculada a partir de la fórmula estándar de muestreo para poblaciones finitas, sería:

Cálculos para la obtención y determinación de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N = 4147
 Z = 1.96
 p = 50%
 q = 50%
 e = 5%

n = 365

De donde se tiene que³:

N: población objetivo

Z: parámetro de la función de distribución de probabilidad para poblaciones normales al 95% de confianza, según la tabla Z

p: probabilidad de ocurrencia de un evento

q: probabilidad de que no ocurra un evento (1-P)

e: Nivel de error de los datos estimados

n: número de encuestas que se utilizará para la recolección de datos

² Para ver el cuestionario utilizado para la entrevista ir al ANEXO 1

³ Fuente: Estadística Comercial, autor: Alvarado Romero-Editorial Norma, 2da Edición

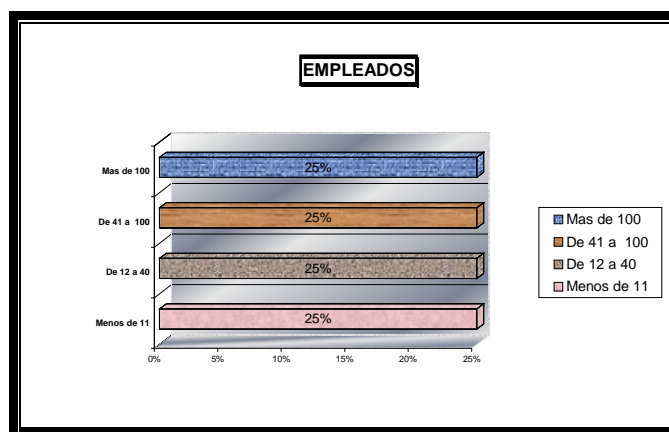
Para la segunda encuesta, se utilizará la base de datos de los clientes de la empresa y se los llamará para poder formular las preguntas según el cuestionario especificado; a partir de esto, toda la información obtenida será analizada y tabulada en hojas de Excel, con el fin de medir el comportamiento de las variables y los resultados obtenidos⁴, lo cual permitirá estructurar planes estratégicos que contemplen los requerimientos, necesidades, sugerencias y otros factores de importancia sobre el mercado.

2.3.2. ANÁLISIS DE DATOS

ENCUESTA A POSIBLES CLIENTES DE SP LOGISTIC S.A.

1.- Número de empleados:

Gráfico 2.5



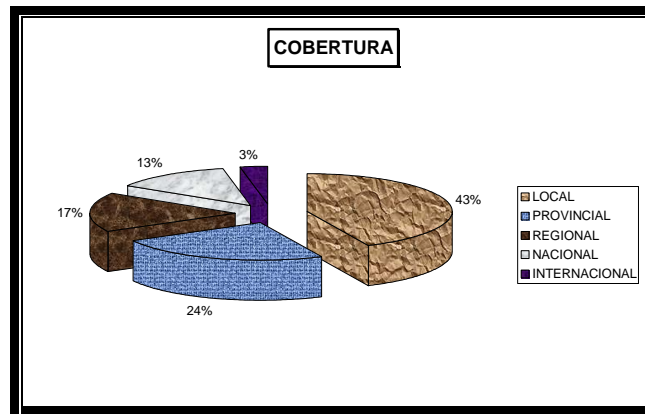
Elaborado por las autoras

Como se puede observar en el Gráfico 2.5 hemos tomado una muestra proporcional, la cual dio como resultado un porcentaje del 25% para cada rango, es decir se entrevistó en el mismo volumen a las microempresas, Pequeñas y medianas empresas (PYMES) y grandes industrias, de tal forma que no se perdió información de ningún potencial nicho de nuestro objetivo.

⁴ Para ver los resultados estadísticos de la investigación de mercado ver el ANEXO 2

2.- ¿Cuál es el área de cobertura de los servicios o productos de su empresa?

Gráfico 2.6

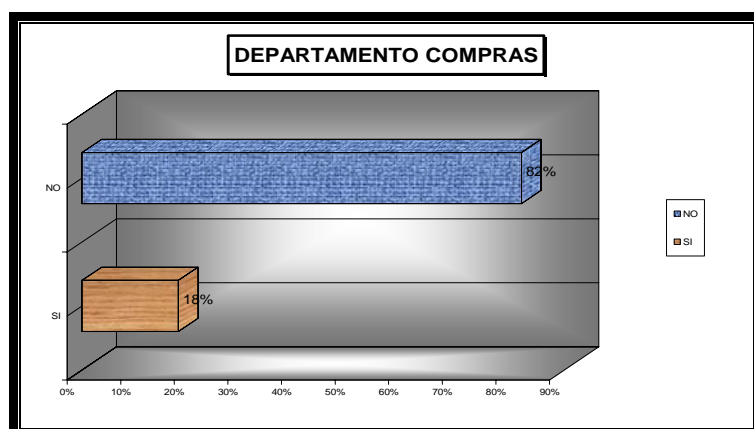


Elaborado por las autoras

Como se muestra en el Gráfico 2.6 el 43% del área de cobertura de los productos o servicios que ofrecen las empresas encuestadas es local, así como también se pudo observar que a nivel de provincia se tiene un nivel de cobertura del 24%, seguida por el 17% a nivel regional, el 13% nacional y el 3% internacional, con esto se pudo comprobar que el 97% de los negocios son empresas que cubren solo el mercado nacional y el 3% restante cubren el mercado internacional.

3.- ¿Tiene usted departamento de compras?

Gráfico 2.7

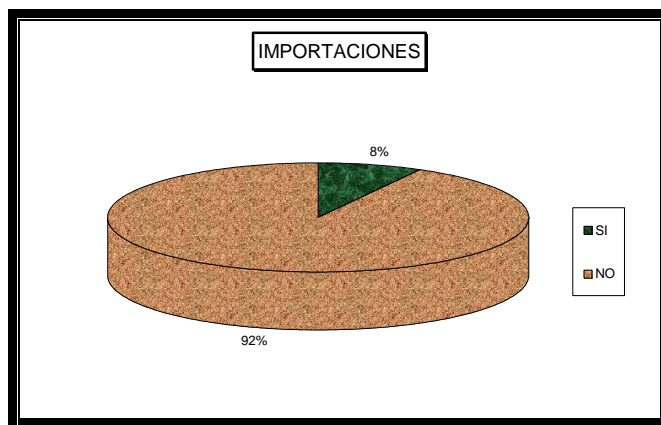


Elaborado por las autoras

Según los resultados del Gráfico 2.8 de la encuesta el 82% de las empresas no poseen un departamento de compras, lo que podría indicar que su volumen de compra no es muy alto o que no tienen presupuesto, sin embargo esto sería una oportunidad para SP LOGISTIC para ofrecer sus servicios como abastecedor de insumos en general, por el contrario solo el 18% si posee un departamento de compras.

4.- ¿Importa algún producto para su empresa?

Gráfico 2.8

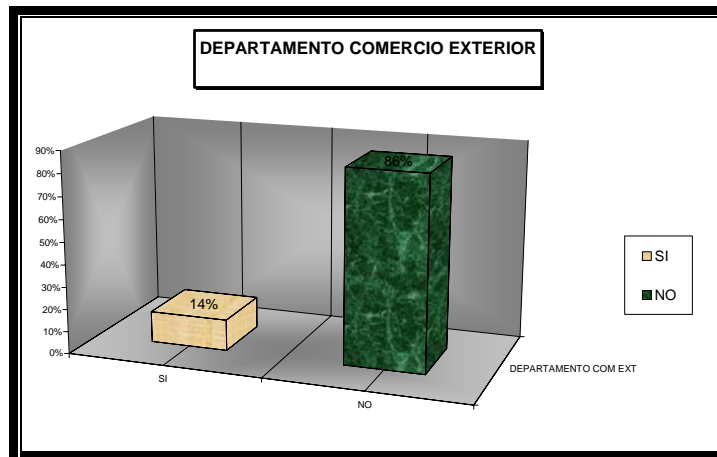


Elaborado por las autoras

Según los resultados de la encuesta solo el 8% de las empresas realizan importaciones para proveerse con algún producto para su empresa, sea esto materia prima, productos para revender, maquinaria u otros. El 92% de las empresas no importan ningún producto.

5.- ¿Tiene usted departamento de comercio exterior?

Gráfico 2.9

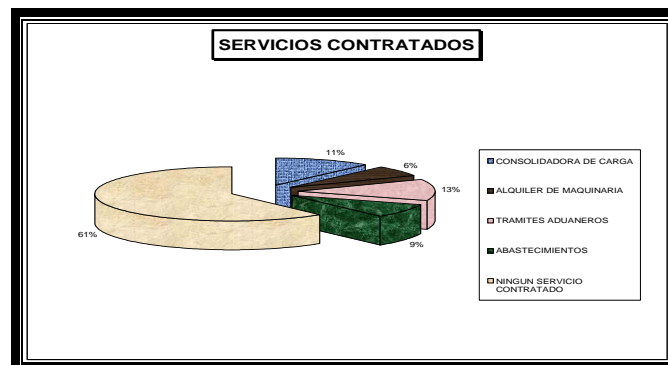


Elaborado por las autoras

Con respecto a que si las empresas encuestadas poseen departamento de comercio exterior nos dio como resultado que el 86% no lo tienen y el 14% si, como se dijo anteriormente esto puede ser una oportunidad para nuestra empresa ya que se pueden ofrecer los servicios como consolidador de carga y trámites aduaneros.

6.- ¿Señale de los siguientes servicios cuales ha contratado anteriormente (tercerizado)?

Gráfico 2.10

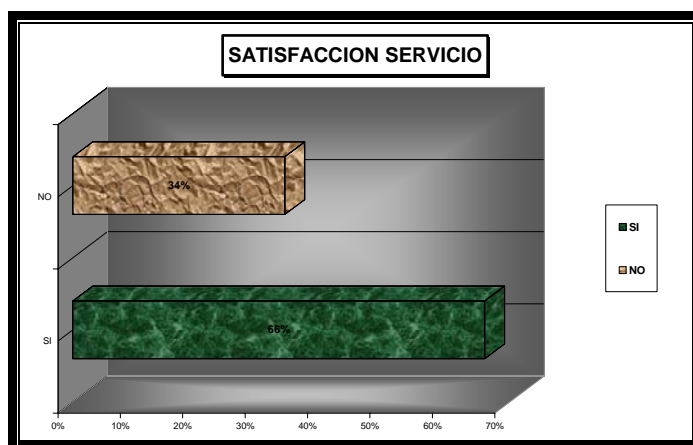


Elaborado por las autoras

Los resultados de las encuestas mostraron que el 61% de los encuestados no han realizado la contratación de ningún servicio, seguido por el 13% que han contratado servicios de trámites aduaneros, mientras que el 11% han contratado servicios de consolidación de carga, el 9% han solicitado compras de abastecimiento de materiales y por último solo el 6% han realizado alquiler de maquinarias.

7.- ¿Ha quedado satisfecho con los servicios que ha recibido anteriormente?

Gráfico 2.11

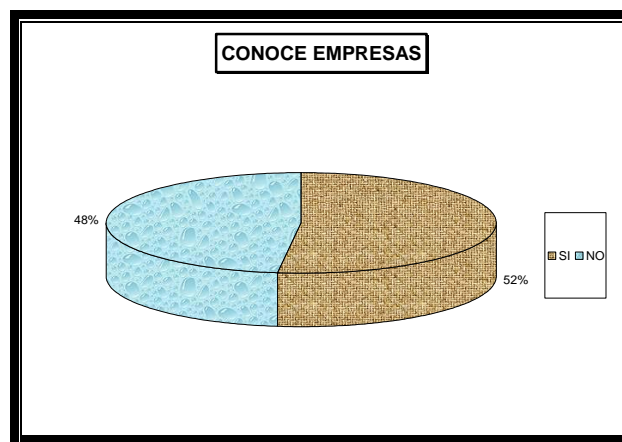


Elaborado por las autoras

Como podemos observar en el Gráfico 2.11, el 66% de las empresas encuestadas han quedado satisfechas con el servicio que han recibido anteriormente, lo cual indica que las necesidades de las empresas han sido parcialmente cubiertas por la competencia, ya que hay un 34% que no está satisfecho el cual podría ser nuestro mercado meta.

8.- ¿Conoce usted el nombre de algunas empresas que ofrezcan servicios integrales de consolidación, trámites aduaneros, alquiler de equipos y maquinarias y abastecimiento de insumos en general?

Gráfico 2.12

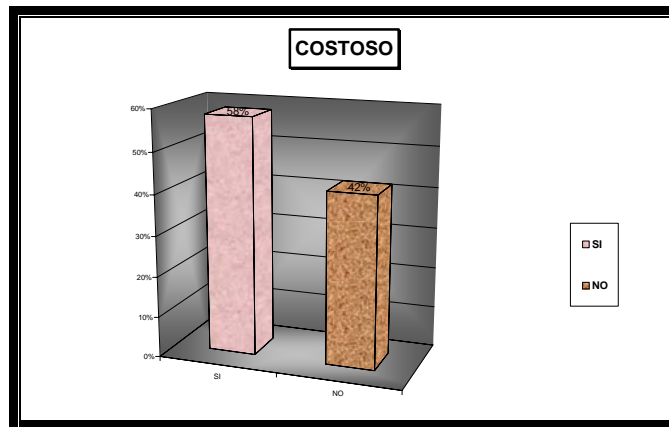


Elaborado por las autoras

En cuanto a la pregunta 8 podemos ver que el 52% de los encuestados conocen empresas que ofrecen servicios integrales de consolidación de carga, trámites aduaneros, alquiler de equipos y maquinarias y abastecimiento de insumos en general entre las que pueden mencionar las siguientes: Ponce & Asociados, Representaciones y Servicios, Golden Logistics S.A., Galaport S.A. Por otro lado el 48% no conocen este tipo de empresas.

9.- ¿Consideraría costoso contratar servicios externos de empresas de consolidación, abastecimiento, alquiler de equipos y maquinarias o de trámites aduaneros?

Gráfico 2.13

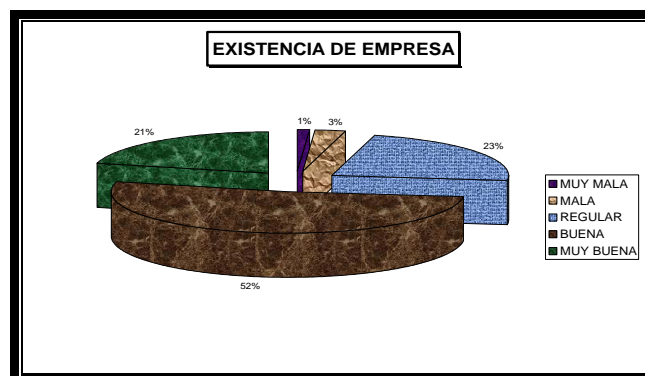


Elaborado por las autoras

Con respecto a la pregunta 9, el 58% de las empresas piensan que les resulta costoso contratar servicios externos de empresas que ofrecen servicios de consolidación de carga, abastecimiento de insumos, alquiler de equipos y maquinarias o trámites aduaneros; mientras que el 42% no considera caro este servicio.

10.- ¿Cómo le parece la idea de que exista una empresa que ofrezca servicios integrales de este tipo?

Gráfico 2.14

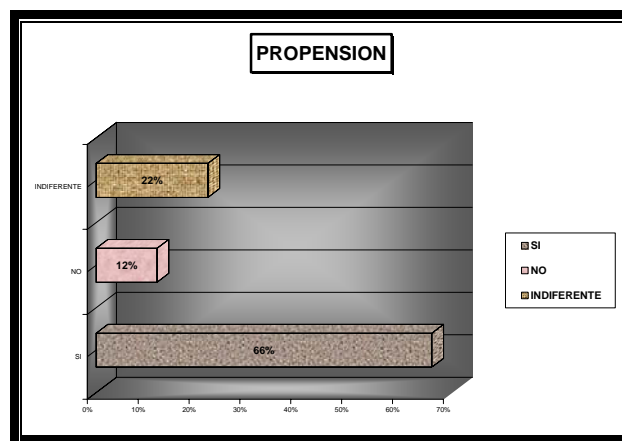


Elaborado por las autoras

Con respecto a la pregunta 10 podemos observar que el 52% de los encuestados piensan que la idea de que exista una empresa que ofrezca servicios integrales es buena, seguido por el 23% que piensan que les parece regular, al 21% les parece muy buena la idea, al 3% les parece mala la idea mientras que al 1% les parece muy mala.

11- ¿Estaría dispuesto a utilizar nuestros servicios integrales de consolidación, trámites aduaneros, alquiler de equipos y maquinarias y abastecimiento de insumos en general?

Gráfico 2.15

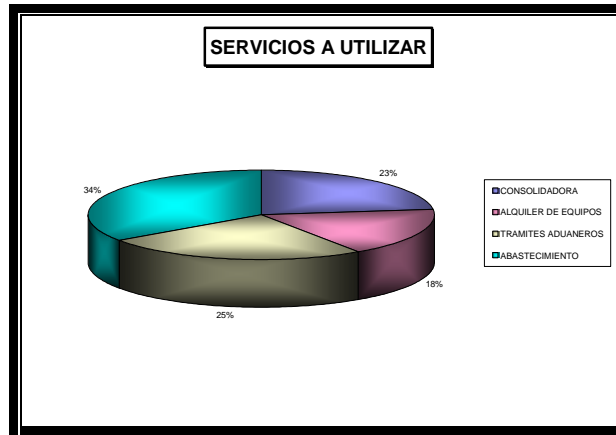


Elaborado por las autoras

Según la encuesta realizada a las empresas el 66% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar nuestros servicios integrales de consolidación de carga, abastecimiento de insumos, trámites aduaneros, alquiler de equipos y maquinarias; al 22% le parece indiferente, a lo que representa una oportunidad para promocionar nuestros productos y servicios y el 12% no está dispuesto a utilizar nuestros servicios.

12.- Elija dentro de esta lista qué tipo de servicios estaría dispuesto a utilizar (puede seleccionar múltiples opciones):

Gráfico 2.16

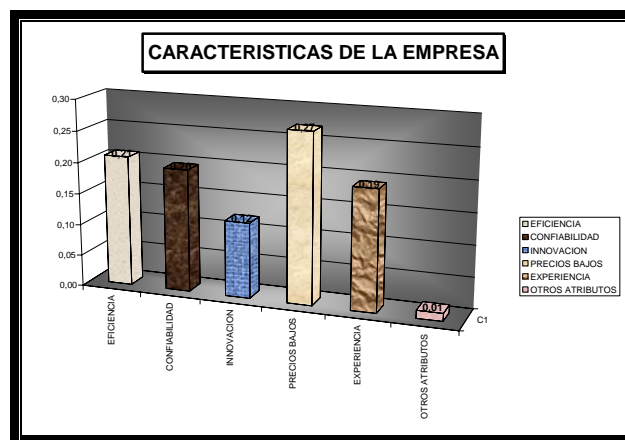


Elaborado por las autoras

Respecto a la pregunta 12; el 34% contestó que estarían dispuestos a utilizar el abastecimiento de materiales para sus empresas, el 25% utilizarían los servicios de trámites aduaneros, mientras que el 23% optó por consolidación de carga y por último el 18% escogió alquiler de equipos.

13.- ¿Qué características desea que tenga la empresa que usted contrataría?

Gráfico 2.17

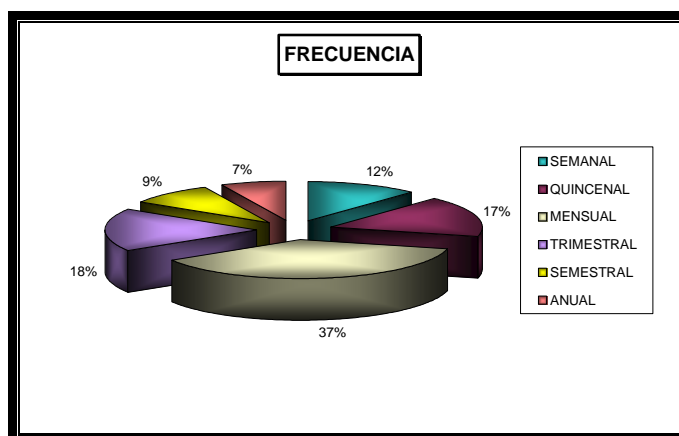


Elaborado por las autoras

Referente a esta pregunta tenemos que el 27% de los encuestados desearían contratar empresas con precios bajos; el 21% prefieren eficiencia, el 20% optan por confiabilidad, seguido del 19% que les gustaría experiencia, el 12% eligen innovación y el 1% escogen otros atributos; esto indica las expectativas que pueden tener las empresas encuestadas.

14.-¿Con qué frecuencia usted contrataría estos servicios?

Gráfico 2.18

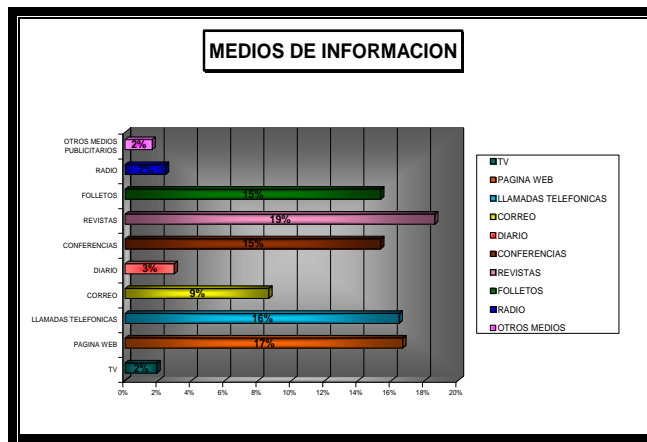


Elaborado por las autoras

En relación a esta pregunta se dieron los siguientes resultados: el 37% de los encuestados respondieron mensualmente; el 18% contratarían de forma trimestral; el 17% quincenal; el 12% contestaron de manera semanal; el 9% semestral y el 7% anual.

15.- ¿Por qué medios quisiera usted conocer u obtener información sobre este tipo de servicios?

Gráfico 2.19



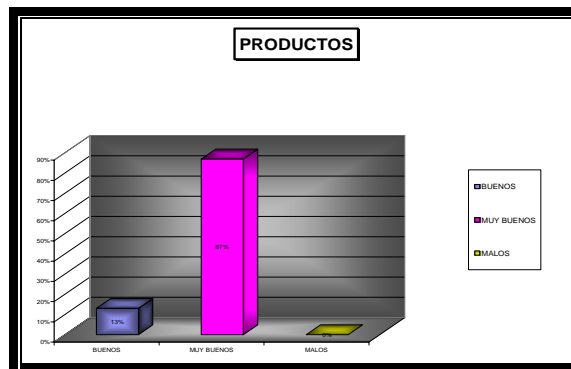
Elaborado por las autoras

Según la encuesta realizada a las empresas el 19% de los encuestados les gustaría ver los anuncios en revistas; el 17% optaron por anuncios en pagina Web; el 16%; prefieren llamadas telefónicas; sobre los medios de folletos y conferencias contestaron el 15% para cada uno; tenemos un 9% que optan por medio de correo electrónico; el 3% prefieren los medios de comunicación a través del diario y el 2% están entre radio, televisión y otros medios de comunicación.

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

1.- ¿Usted considera que los productos y/o servicios que brinda SP LOGISTIC son buenos o malos?

Gráfico 2.20

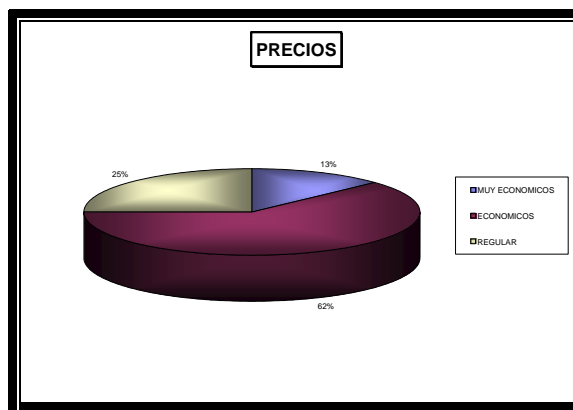


Elaborado por las autoras

Como se puede ver en el Gráfico 2.20 los clientes consideran que los productos que ofrece la empresa son buenos, ya que un 13% contestó de esa forma. Al mismo tiempo se pudo analizar que el 87% contestó que los productos de la empresa son muy buenos, lo que demuestra que los clientes actuales están satisfechos con los productos de la empresa.

2.- ¿Cree usted que los precios de los productos y/o servicios de SP LOGISTIC son muy económicos, económicos o regulares?

Gráfico 2.21

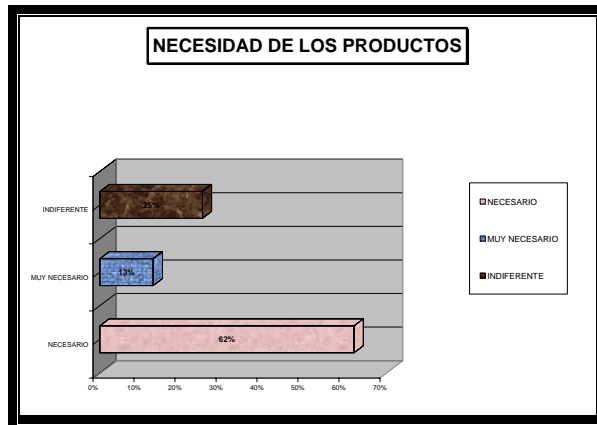


Elaborado por las autoras

Como se puede ver en la encuesta los precios de los productos de la empresa son considerados por nuestros clientes como: 13% muy económicos, 62% como económico y en un 25% como regular. Esto confirma que los precios asignados por la empresa para sus productos son competitivos.

3.- ¿Usted piensa que los productos y/o servicios que brinda SP LOGISTIC a su empresa son indiferentes, necesarios o muy necesarios?

Gráfico 2.22

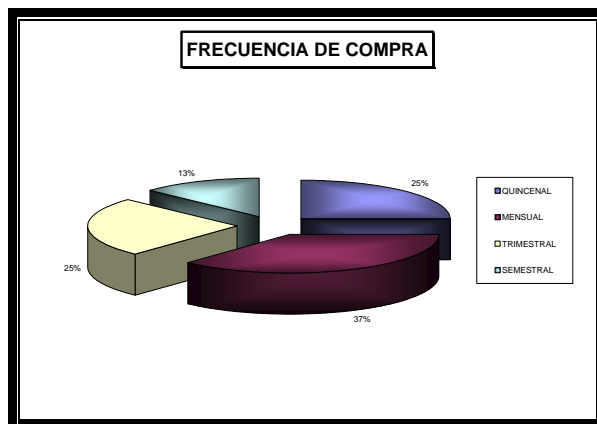


Elaborado por las autoras

Al analizar la encuesta, se pudo constatar que los clientes actuales indican que los productos de la empresa son necesarios, ya que el 62% de los clientes de la compañía opinan que los productos que la empresa ofrece son necesarios para sus operaciones. El 13% en cambio consideró que eran muy necesarios y el 25% consideraron que eran indiferentes. Esto confirma que los productos que ofrece la empresa están acordes con las expectativas y requerimientos de los clientes.

4.- ¿Con que frecuencia solicita los productos y/o servicios de SP LOGISTIC?

Gráfico 2.23

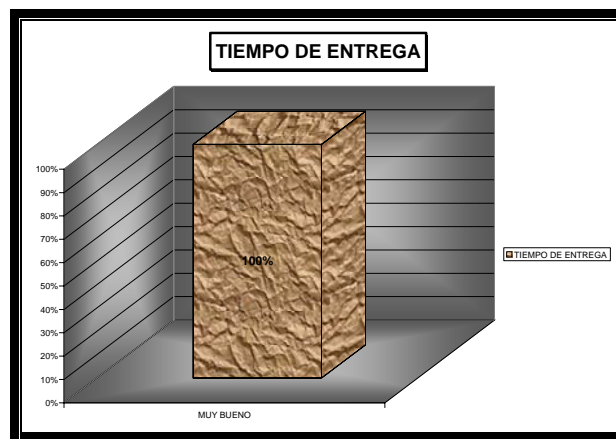


Elaborado por las autoras

Tal como lo indican los resultados de la encuesta, el 37% de los clientes compran de forma mensual a la compañía, así mismo se puede ver que el 25% realizan compras quincenales. También se notó que el 25% de los clientes realizan compras de forma trimestral y en un 13% de forma semestral.

5.- ¿Cuándo ha solicitado los servicios de SP LOGISTIC, el tiempo de entrega es?

Gráfico 2.24



Elaborado por las autoras

Tal como se puede constatar el servicio de la empresa es considerado por los clientes como muy bueno, ya que los tiempos de entrega de la empresa son considerados por los clientes como muy buenos en un 100%, lo cual para los clientes es un signo de eficiencia y buen servicio.

2.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Luego de realizar el estudio de mercado, se puede llegar a tener las siguientes conclusiones:

1. El 82% de las empresas no poseen un departamento de compras.
2. Solo el 8% de las empresas realizan importaciones para proveerse con algún producto para su empresa.
3. De las empresas encuestadas, se notó que el 86% no poseen departamento de comercio exterior.
4. El 61% de las empresas encuestadas no han realizado nunca la contratación de algún servicio similar a los nuestros.
5. El 13% de los encuestados han contratado servicios de trámites aduaneros, mientras que el 11% han contratado servicios de consolidación de carga, el 9% han solicitado compras de abastecimiento de materiales y por último sólo el 6% han realizado alquiler de maquinarias.
6. El 66% de las empresas encuestadas han quedado satisfechas con el servicio que han recibido anteriormente por otras empresas similares a la nuestra.
7. El 58% de las empresas piensan que les resulta costoso contratar servicios externos de empresas que ofrecen servicios de consolidación de carga, abastecimiento de insumos, alquiler de equipos y maquinarias o trámites aduaneros.
8. El 52% de los encuestados piensan que la idea de que exista una empresa que ofrezca servicios integrales, como la empresa SP LOGISTIC, es buena.

9. El 66% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar nuestros servicios integrales de consolidación de carga, abastecimiento de insumos, trámites aduaneros, alquiler de equipos y maquinarias.
10. Con respecto a nuestros productos, se pudo ver que de los que están dispuestos a utilizarlos, indicaron que el 34% estarían dispuestos a utilizar el abastecimiento de materiales para sus empresas, el 25% utilizarían los servicios de trámites aduaneros, mientras que el 23% optó por consolidación de carga y por último el 18% escogió alquiler de equipos.
11. El 27% de los encuestados desearían contratar empresas con precios bajos; el 21% prefieren eficiencia, el 20% optan por confiabilidad, seguido del 19% que les gustaría experiencia.
12. El 37% de los encuestados respondieron que las compras con respecto a este tipo de servicios las realizan mensualmente; el 18% contratarían de forma trimestral; el 17% quincenal; el 12% contestaron de manera semanal; el 9% semestral y el 7% anual.
13. El 24% de los encuestados prefieren llamadas telefónicas para informarse sobre este tipo de productos; el 17% escogieron por correo; el 16% optaron por un anuncios en página Web; sobre los medios de folletos y conferencias tienen 13% para cada uno; el 5% les gustaría ver los anuncios en revistas; el 4% por otros medios publicitarios el 3% esta para radio y diario; y el 2% prefieren por medio de la televisión.

14. El 87% de nuestros clientes contestó que los productos de la empresa son muy buenos.
15. Los precios de los productos de la empresa son considerados por el 62% como económico y el 25% como regulares.
16. Los clientes actuales indican que de los productos de la empresa, el 62% de los clientes de la compañía opinan que los productos que la empresa ofrece son necesarios para sus operaciones.
17. El 37% de los clientes compran de forma mensual a la compañía, así mismo se puede ver que el 25% indica que las compras que realizan a la empresa pueden ser quincenal.
18. El servicio de la empresa es considerado por los clientes como muy bueno, ya que los tiempos de entrega de la empresa son considerados por los clientes como muy buenos en un 100%, lo cual ante los clientes es un signo de eficiencia y de un buen servicio.

CAPÍTULO III

3. PLAN DE NEGOCIOS

3.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

La matriz de las *fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas* FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas⁵

Así dado esto tenemos que el FODA para esta empresa sería:

⁵ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, 5ta Edición, Pág. 199, 200.

Tabla 3.1
Matriz FODA para SP LOGISTIC S.A.

	<p align="center">FUERZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de negociación con los proveedores 2. Diversidad de productos y servicios que ofrece 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con muchos clientes 2. Fuerte competencia directa 3. No hay políticas de margen de ganancia. 4. No tiene una ubicación favorable
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. País en vía de desarrollo 2. Apoyo de parte del Gobierno para las microempresas. 3. Apertura mercados con diferentes países 4. Variedad en los artículos que comercializa 	<p align="center">ESTRATEGIA F-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comercializar los diferentes productos, aprovechando las facilidades de negociación con sus proveedores. 2. Beneficiarse de los acuerdos comerciales con otros países para poder obtener productos con mejores costos 	<p align="center">ESTRATEGIA D-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los acuerdos comerciales para aumentar la cartera de clientes a nivel nacional e internacional. 2. Proponer a nuestros clientes los mejores productos y servicios y de esta manera posicionarse en el mercado. 3. Invertir en mejorar infraestructura y local 4. Plantear una política de asignación de precios máximos y mínimos, de tal forma que se pueda obtener mejores resultados financieros con una política de precios flexible pero técnicamente calculada
<p align="center">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia posicionada en el mercado 2. Trámites burocráticos que obstaculizan los procesos 3. Dificultad de obtención de productos solicitados por los clientes. 	<p align="center">ESTRATEGIA F-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar políticas de incentivos (descuentos, promociones, etc.) a nuestros clientes y proveedores para hacer frente a la competencia. 2. Mejorar los recursos de SP LOGISTIC para operar mejor que la competencia 	<p align="center">ESTRATEGIA D-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar marketing publicitario para captar clientes y posicionarse en el mercado. 2. Aprovechar la diversidad de productos que tiene la empresa para mantener satisfechos a los clientes y disminuir la competencia.

Elaborado por las autoras

Las *estrategias F-O* usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las *estrategias D-O* pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las *estrategias F-A* aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

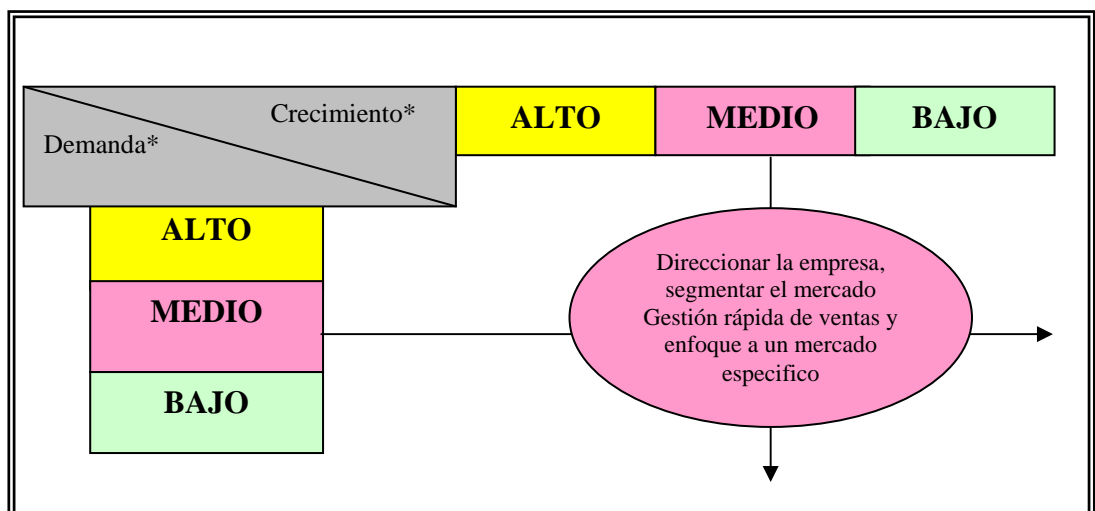
Las *estrategias D-A* son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

3.2 MATRIZ BCG

El principal beneficio de la Matriz BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de la empresa.⁶

Gráfico 3.1

Matriz BCG para la empresa SP LOGISTIC S.A.



Elaborado por las autoras

⁶ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, 5ta Edición, Pág. 208,209

*El crecimiento estimado se calcula mediante: el crecimiento del sector, la estrategia de mercado, gestión y comercialización. Por otro lado, dado los análisis de mercado, la demanda está dada según: los estudios de factibilidad del negocio y la demanda del grupo de líderes del mercado.

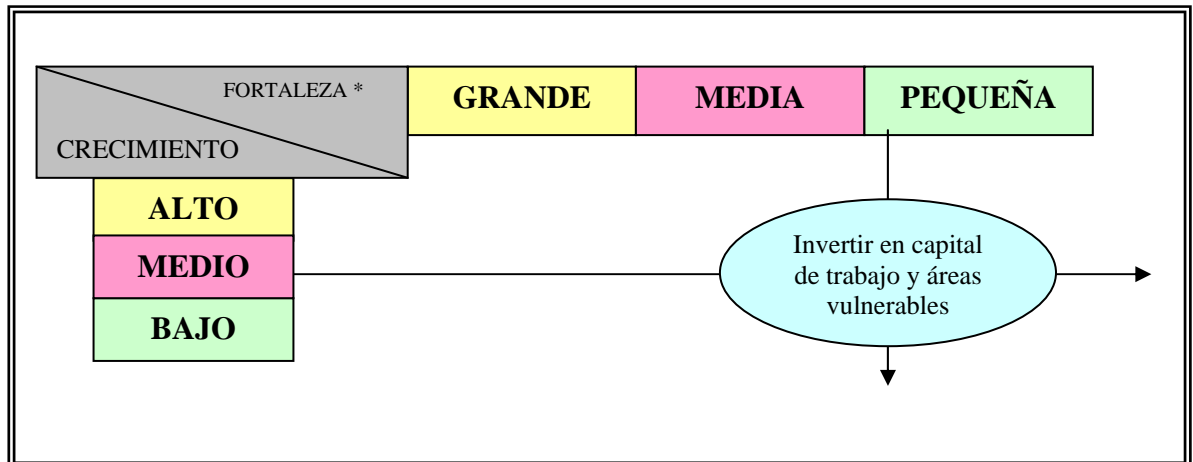
- **ANÁLISIS:** se observa una tendencia de **crecimiento organizacional** relativamente moderado en relación a la tendencia del sector, esto depende de la confianza del sector productivo y la intención de inversión por parte de los empresarios, la cual es considerada una incógnita ante un eventual cambio del modelo económico y un signo desfavorable para los intereses empresariales.

Ante esto se debe potencializar nuestros esfuerzos para captar de la mejor manera las oportunidades y establecer una política de inversión que permita captar un mercado objetivo, así como ampliar la cartera de clientes de tal forma que la empresa sea mas rentable y pueda cumplir sus objetivos; adicionalmente se deben estructurar fuertemente las líneas de productos y/o servicios para crear valores agregados en la oferta e inversiones eficientes para reducir costos, también se deben fomentar estrategias innovadoras de venta que posicione y diferencie los productos y/o servicios que ofrece la empresa para que esta pueda cumplir las metas de crecimiento propuestas.

No existen barreras de entrada, pero las dificultades que afectan al sector, la competencia y los limitados ingresos disponibles actuales, puede hacer que el crecimiento no sea tan alto como se espera. Se debe establecer una política de crecimiento, diversificación y ofertas atractivas para convertir a la compañía en una opción estrella y de efectivo.

3.3 MATRIZ DE INVERSIÓN (GE)

Gráfico 3.2
MATRIZ DE INVERSIÓN GENERAL ELECTRIC



Elaborado por las autoras

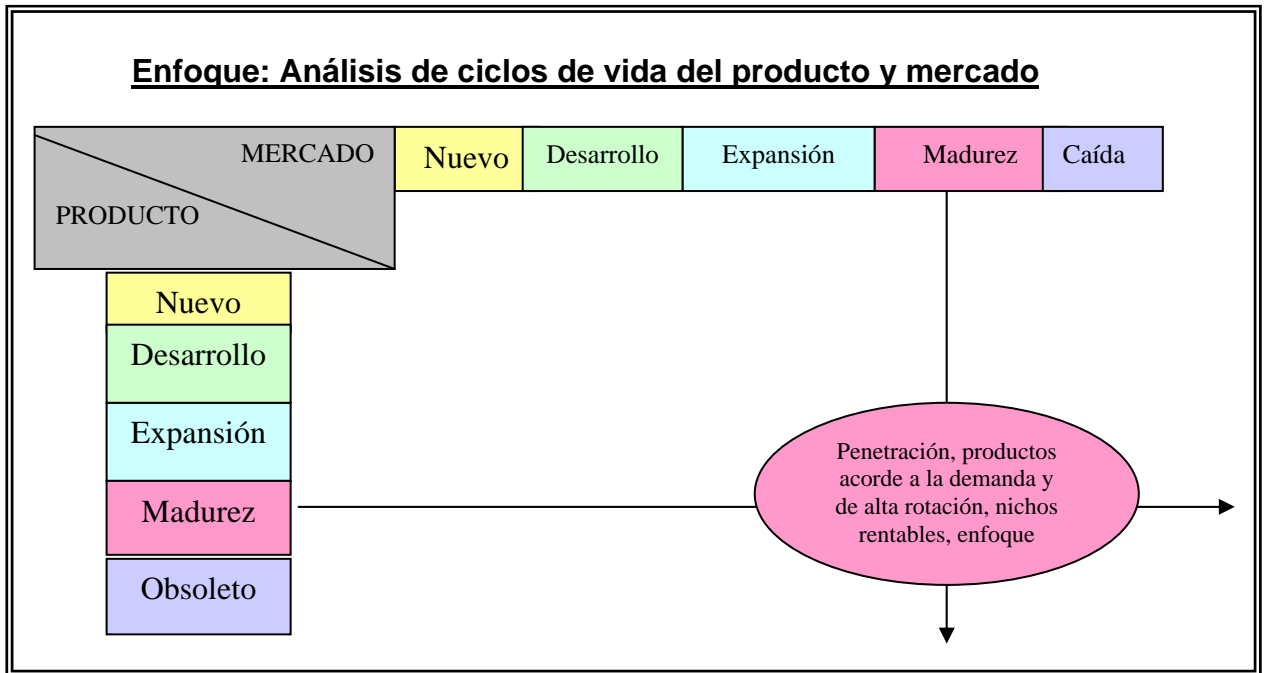
*La fortaleza de la compañía es el resultante del análisis FODA.

- **ANÁLISIS:** Aquí se ha indicado una inversión selectiva puesto que la empresa es de infraestructura pequeña con respecto a sus competidores. Hace falta invertir para potencializar la demanda, a partir de una inversión en infraestructura para reducir costos, implementar publicidad y promoción, mejora en las cuentas de capital de trabajo, ingreso de personal y mejorar áreas vulnerables.

Para que la demanda sea cubierta hace falta inversión que provenga de fuentes externas a la compañía; para poder fortalecer los puntos fuertes, mejorar las debilidades y captar la demanda. Adicionalmente hay que especializarse en atributos limitados, eliminar rápidamente deficiencias, estructurar puntos fuertes y plantear desafíos en cuanto a liderazgo en nichos específicos, tratando de crecer sin correr altos riesgos hasta descartar las debilidades.

3.4 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Gráfico 3.3
MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



Elaborado por las autoras

*Se combinan las estrategias específicas de mercado y producto, con la estrategia general de ingreso al mercado

- **ANÁLISIS:** aquí se nota que estamos ante un mercado maduro con productos existentes, lo cual indica que se debe iniciar una penetración al mercado, mediante el desarrollo de productos diversificados de alta rotación acorde a la demanda y específicamente orientándose al mercado objetivo o nicho de mercado en el cual deseamos posicionarnos. Para esto es necesario enfocar el negocio hacia un nicho rentable y orientar todos los esfuerzos de la empresa a posicionarse en estos, de tal forma que pueda explotar segmentos de mercado rentables y nichos específicos, incentivar a los compradores mediante excelentes vendedores y promociones con buenos precios.

3.5 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Después de haber analizado la situación actual de la empresa y encontrar que no se tenía bien clara la misión y la falta de visión y valores organizacionales, hemos definido estratégicamente la empresa y así se tiene lo siguiente:

3.5.1 NUEVA MISIÓN

“Ofrecer la máxima satisfacción a nuestros clientes brindándoles soluciones seguras en abastecimiento; manteniendo altos estándares de calidad, confiabilidad y eficiencia a los mejores precios disponibles”.

3.5.2 VISIÓN

“Ser empresa reconocida y preferida en el mercado, estableciéndonos como la compañía de cadena de abastecimiento logística más eficaz, de constante crecimiento y excelentes precios”.

3.5.3 VALORES ORGANIZACIONALES

- **Integridad:** Nos guiaremos por reglas morales y éticas, maximizando la honestidad en nuestros negocios y nuestras acciones con el cumplimiento de nuestras promesas.

- **Responsabilidad Social Y Empresarial:** cada persona es responsable ante la sociedad de sus acciones, por su trabajo y el de su equipo debiendo velar por que este se cumpla.

- **Trabajo en equipo:** el apoyo constante entre los equipos de trabajo dará la opción de crecer y desarrollarse como personas y profesionales, permitiendo un trabajo eficaz generando beneficios comunes dentro de la organización.
- **Trabajo en resultados:** Se trabajará en base a resultados y logros profesionales u organizacionales, tanto para la empresa como para el cliente.
- **Apoyo a las ideas:** La organización apoyará las ideas positivas y las realizará si las mismas son factibles, se motivará al personal para que colabore generando ideas para la empresa y el desarrollo de ésta, incentivando la participación de los clientes, empleados, socios, proveedores y sociedad.
- **Calidad, eficiencia y eficacia en los recursos e insumos:** es nuestro compromiso de mantener altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia con relación a todo lo que ofrecemos y obtenemos, para poder dar lo mejor a nuestros clientes.
- **Liderazgo:** Cada empleado tendrá una orientación clara, asumirá responsabilidades en las cuales tendrá que liderar, aceptar retos y adoptar cambios.

- **Orientación al cliente:** Escucharemos las necesidades de nuestros clientes y responderemos con energía, pasión, velocidad, agilidad y eficiencia. Buscaremos nuevas soluciones para crear valor y confianza y así consolidar nuestras relaciones.
- **Respeto, confianza y sinceridad:** Se cumplirán las labores diarias con buen trato, respeto y cordialidad entre los equipos de trabajo, con el cliente, compañeros y otras personas que integran la organización, también estaremos comprometidos con la creación de un ambiente que favorezca la integración.

3.6 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Luego de identificar las diferentes oportunidades de mercado que se le presentan, se propondrán una serie de objetivos los cuales serán la base para plantear las diferentes estrategias y planes de acción a seguir para el negocio. Así se tiene que los objetivos son los siguientes:

- Poder formalizar el área contable, de tal forma que se permitan ofrecer reportes mensuales de la condición de la empresa
- Mejorar las áreas de la empresa, mediante la compra de activos necesarios
- Potenciar el funcionamiento del área comercial hacia un sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa de forma agresiva
- Crecer sostenidamente en el mercado, con índices del 30% anual hasta el 2012.

- Posicionarse en el mercado con una marca sólida, que proyecte seriedad y seguridad, que represente ante sus clientes productos con buenos precios y eficiencia en el servicio
- Poder obtener líneas de crédito de tal forma que se pueda implementar nuevos y mejores servicios para los clientes
- Manejar la información de forma eficaz y adecuada para un óptimo funcionamiento y atención a nuestros clientes

3.7 POSICIONAMIENTO, IMAGEN Y DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA

3.7.1 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento consiste en construir una percepción en la mente de las personas que nos interesan, para que ellas nos califiquen como la mejor solución ante una necesidad y nos ubiquen en el lugar preferente cuando tengan que tomar una decisión de compra.

Es por esto que queremos posicionarnos en el mercado como una empresa responsable y profesional, que ofrece “*Soluciones seguras en abastecimiento*” y con los precios más rentables que el consumidor pueda encontrar en el mercado.

Nótese que las primeras dos palabras de la frase “Soluciones seguras”, da la percepción al cliente de que la empresa brinda seguridad y esto es bueno porque es lo que la mayoría de las empresas del sector buscan; seguridad, confiabilidad, solución de problemas, optimización del tiempo, etc.

Con esto se quiere lograr el reconocimiento de la empresa, junto con un plan de marketing para poder posicionarse en la mente del consumidor y ganar nuevos nichos de mercado.

3.7.2 IMAGEN.

La imagen de la empresa dará cierto giro, ya que antes ésta proyectaba un mapamundi el cual se lo relaciona con cuestiones de comercio exterior y además las palabras S.P. Logistic que significan: **SERVICIOS PETROLEROS Y LOGISTICOS S.A.**, no proyecta lo que la empresa en realidad quiere ofrecer.

Ante esto, se cambiará el logotipo de la empresa para proyectar la imagen que se desea, con esto se pretende buscar un balance adecuado entre todos los elementos que debemos considerar para proyectar una imagen ideal, que invite a nuestros clientes a preferirnos, a utilizar los servicios de la empresa, a identificarse con la marca, recomendarla y finalmente tenerla siempre en mente. Este logotipo debe transmitir a través de sus colores lo que la empresa desea para sus clientes y consumidores.

A continuación detallaremos los colores que hemos seleccionado para el logotipo con sus respectivos significados⁷:

AZUL: hemos escogido el color azul porque se lo asocia con la estabilidad y profundidad, representa la lealtad, la confianza, la verdad. Se le considera un color beneficioso tanto para el cuerpo como para la mente.

Es adecuado para promocionar productos de alta tecnología o de alta precisión, es muy recomendado para producir impacto, además representa el conocimiento, la integridad, la seriedad y el poder.

AMARILLO: representa alegría, felicidad, inteligencia y energía; es recomendable por su eficacia para atraer la atención y por destacar los aspectos más importantes de un producto.

⁷ FUENTE: www.webusable.com

ROJO: tiene una visibilidad muy alta por lo que se suele utilizar en avisos importantes, trae el texto o las imágenes con este color a primer plano resaltándolas sobre el resto de colores. Es muy recomendable para encaminar a las personas a tomar decisiones rápidas.

Gráfico 3.4

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA IMAGEN



Elaborado por las autoras

3.7.3 DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS

Buscamos destacarnos sobre la competencia con soluciones integrales para las empresas con un servicio eficaz, eficiente, responsable y comprometido en satisfacer sus necesidades a un excelente costo.

A continuación describiremos las diferentes estrategias que hemos elaborado para que la empresa pueda diferenciarse de su competencia:

- Ofrecer un trato personalizado, cumpliendo con los contratos a tiempo, con las cantidades exactas y sobre todo ofreciendo un

servicio ágil, oportuno y eficaz, que satisfaga los requerimientos del cliente.

- Proporcionar soluciones seguras en abastecimiento con precios competitivos, insumos de calidad y eficientes procesos de trabajo.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- Establecer una comunicación directa con el cliente por medio de:
 - Revistas especializadas en construcción y sectores industriales.
 - Base de datos constantemente actualizada, enviando a sus clientes informes de precios, promociones y novedades vía mail.
 - Utilizando el tele marketing como una herramienta alternativa.
 - Ejecutivo de Ventas con argumentos claros sobre el servicio que desea ofrecer a sus clientes, llevado consigo cartas de presentación y trípticos sobre los productos que ofrece.

ESTRATEGIAS PARA GENERAR DINERO

- Tener a disposición un catálogo con una amplia gama de productos que se ofrecen, con marcas reconocidas y con los mejores precios.
- Ampliar el horizonte de nuevas líneas de productos para buscar oportunidades con nuevos mercados, de seguro ésto atraerá a clientes a que quieran probar nuevos productos y nuevas marcas.
- Estar siempre dispuestos a cumplir con las exigencias de nuestros clientes en cuanto a la calidad del servicio, ofreciendo un valor agregado y aumentando la confianza y credibilidad en el cliente para que utilice nuestros servicios, obviamente ésto hará incrementar nuestra cartera de negocios y por ende generar dinero a la empresa.

ESTRATEGIAS DE POST-VENTA

- Llevar un cronograma de trabajo para cada cliente, y de esta manera anticiparse a los requerimientos de los mismos, manejando información actualizada en cuanto a las últimas tendencias en el área de la construcción.
- Retroalimentarse ofreciendo un servicio post-venta, esto quiere decir, estar siempre pendiente del cliente en cuanto a sus necesidades y estar en constante búsqueda del mejoramiento e innovación del servicio.

CAPÍTULO IV

4. PLANES ESTRATÉGICOS Y COMERCIALES

Toda actividad en la que se desempeña una empresa debe estar dirigida a satisfacer las exigencias del mercado, así como optimizar sus recursos y aumentar sus utilidades, por este motivo SP LOGISTIC S.A. deberá establecer diversos esfuerzos en comercialización, promoción, políticas de trabajo y mejoramiento interno para el crecimiento sostenido, con la finalidad de que la empresa pueda cumplir sus principales objetivos y metas.

Con el desarrollo de un plan estratégico de marketing, la compra de activos, mayor agresividad comercial, la debida inversión en áreas claves y el

establecimiento de procesos eficientes y óptimos, se podrán llevar a cabo estrategias comerciales que permita a la empresa crecer sostenidamente.

Dado lo anterior, la empresa ha decidido implementar una serie de estrategias, de tal forma que se puedan cumplir los objetivos planteados en el Capítulo III.

4.1. PROGRAMA DE TRABAJO

PLAN DE ACCIÓN 1
Proponer un sistema de información actualizado de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que a partir de una base de datos constantemente actualizada poder satisfacer a los clientes en sus necesidades de una forma más efectiva por medio de un software o paquete informático CRM.

Para lograr estas estrategias se hará lo siguiente:

a) Comprar un Programa tipo CRM para pymes y empresas pequeñas para almacenar los datos de los clientes, proveedores, competencia, potenciales clientes; manejar movimientos de caja, bancos, cuentas por cobrar y efectuar pagos, así como otros movimientos importantes.

Este programa está diseñado especialmente para simplificar la gestión administrativa y comercial de la pequeña y mediana empresa en los aspectos de información y bases de datos de contactos⁸.

⁸ Para ver la base de datos de clientes actuales y proveedores ver el ANEXO 3

El programa que se comprará será Terrasoft CRM 2.8, Terrasoft CRM Enterprise, el cual permite reducir los gastos mediante la automatización de operaciones habituales que cumplen los especialistas de venta, marketing y de atención al cliente.

El programa realiza las siguientes funciones:

1. Ayuda a disponer de la información más detallada sobre los clientes e historia completa de interacción con ellos, el gerente podrá colaborar más cualitativamente con cada cliente.
2. Terrasoft CRM permite automatizar las operaciones habituales con ayuda de creación de modelos de documentos y construcción de procesos económicos.
3. El gerente podrá apreciar la efectividad del trabajo de gerentes, pronosticar los beneficios, automatizar la creación de informes de ventas y además controlar el pago de cuentas.
4. Sirve de soporte en las propuestas comerciales, acuerdos, especificaciones, encargos de producción y otros documentos los mismos que serán sistematizados según los proyectos y contratantes.
5. El gerente puede automatizar los procesos de venta, asistencia técnica, marketing, todos los procesos orientados a la atención al cliente.
6. El gerente podrá planificar los términos, presupuesto y efectividad de campañas de marketing.

7. Con ayuda de informes estandarizados e individuales se podrá analizar todos los aspectos de la actividad de la empresa, relacionados con la interacción con los clientes, en el régimen del tiempo real.
8. Terrasoft CRM permite organizar la cooperación eficaz entre los empleados de la empresa; además se puede planear el día de trabajo y organizar el trabajo en equipo.

INVERSIÓN	299 DÓLARES
------------------	--------------------

- b)** Actualizar la base de datos mediante llamadas telefónicas a las empresas.
- c)** Esta base de datos deberá ser actualizada de forma quincenal en sus datos de contactos y en las observaciones con cada noticia que se obtenga sobre la empresa de contacto ingresando las observaciones y la fecha de actualización.
- d)** Incorporar a potenciales clientes a la base de datos para luego visitarlos.

PLAN DE ACCIÓN 2
<p>Comprar un sistema de contabilidad acorde con las necesidades tributarias ecuatorianas, de tal forma que se pueda formalizar la contabilidad y el sistema contable, mediante archivos manejados técnicamente, software contable y manejo estricto de la contabilidad y el flujo de efectivo en función a partidas asignadas por medio de presupuestos.</p>

Al no contar la empresa con información actual, que le permita tomar decisiones correctas y a tiempo, le resulta imposible concentrarse en hacer crecer la compañía, además de no manejar de forma eficiente su Flujo de Efectivo. Así tenemos que es importante cambiar la cultura laboral, es decir, el entender que los empleados y los clientes representan recursos valiosos y por tanto, contar con conocimientos y herramientas que permitan aprovecharlos y mantenerlos, lo cual es básico para competir hoy en día.

Hay que entender que para competir con las empresas mas grandes, la clave ya no es ser como tal, sino más bien comportarse como una, y esto significa tener a la mano herramientas y recursos que permitan a la empresa ser mas eficiente.

Ante esta situación, se ha considerado que uno de los más grandes problemas que maneja la empresa es su falta de organización en el aspecto contable, para lo cual se pretende hacer las siguientes tareas:

a) Invertir en un programa contable para Pymes, de tal forma que se pueda mantener actualizada la contabilidad y así poder mantener los niveles de gastos e ingresos controlados, según los presupuestos de la empresa. Dado lo anterior tenemos que el programa será tal como sigue:

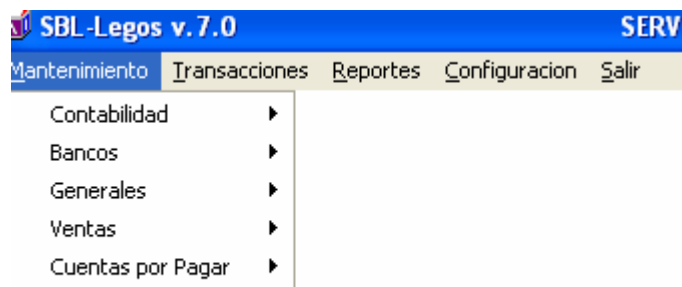
PROGRAMA CONTABLE SBL – LEGOS v 7.0



Es un programa basado en Visual Fox pro 6.0 de fácil manejo, ajustándose a las necesidades de la empresa y a un costo accesible.

Se dividen en cuatro grupos que son:

1.- Mantenimiento



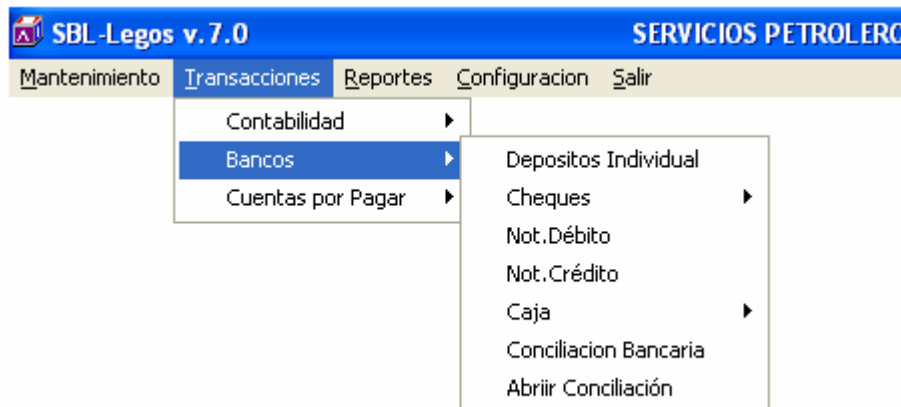
- 1.1 Contabilidad.- se crean las cuentas del Plan de Cuentas
- 1.2 Bancos.- Se crean y actualizan las cuentas bancarias que usará el sistema. También los tipos de documentos que usará la cuenta banco.
- 1.3 Generales.- Se crea y actualiza los datos de la empresa
- 1.4 Ventas.- Los tipos de documentos que intervienen en una venta como factura, nota de crédito y entre otros.
- 1.5 Cuentas por Pagar.- Se ingresan los datos de los proveedores.

2.- Transacciones

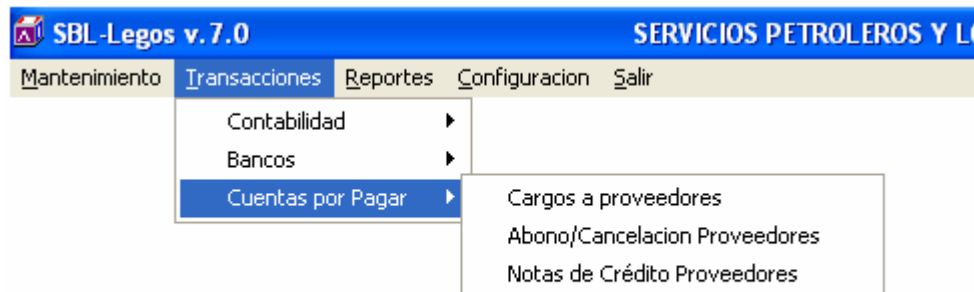


En el segundo grupo encontramos a tres subgrupos; Contabilidad, Bancos y Cuentas por pagar.

2.1 Contabilidad.- Módulo en el que se ingresa la información contable para posteriormente generar los estados de resultados



2.2 Bancos.- Módulo que se usa al momento de elaborar un cheque, Depósitos, conciliaciones bancarias y demás movimientos que afectan exclusivamente a la cuenta bancos.



2.3 Cuentas por pagar.- Normalmente se cancela a los proveedores a los 15 días luego de recibir la factura y el producto, es por tal razón que se utilizaría este módulo para ingresar las facturas y generar inmediatamente la retención en la fuente.

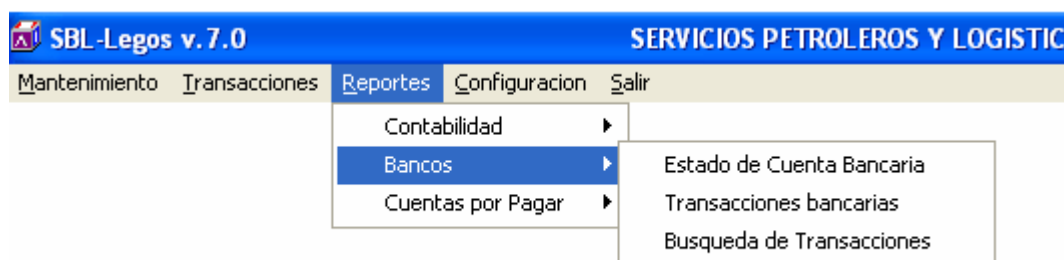
3.- Reportes

En el tercer grupo se generan los reportes de la información ingresada y depurada en el sistema.

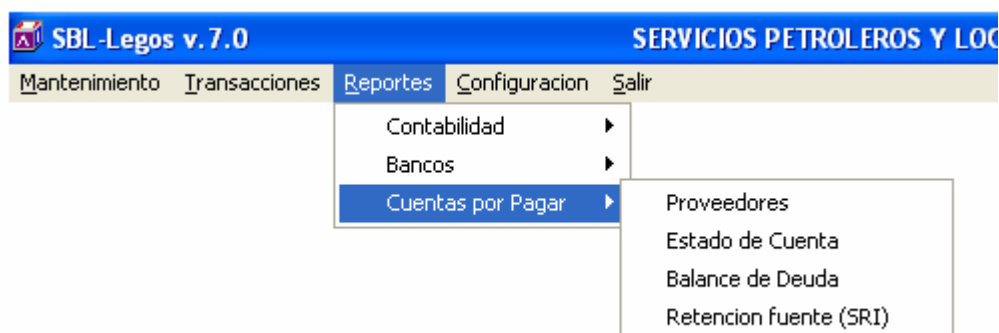
3.1 Contabilidad.- Aquí se generan los Estados de Resultados para ser entregados a la Gerencia General y esta a su vez evaluar la situación actual de la empresa.



3.2 Bancos.- Refleja el estado de cuenta bancaria y un resumen de las diversas transacciones bancarias efectuadas en un determinado período.



3.3 Cuentas por Pagar.- Sirve para ver de manera resumida el estado actual de las cuentas por pagar. Adicionalmente se puede visualizar la información que se debe preparar para el SRI.



4.- Configuración

Sirve para crear, modificar usuarios así como información de la empresa.



INVERSIÓN EN EL PROGRAMA	250 DÓLARES
---------------------------------	--------------------

b) Aplicar un presupuesto integral eficiente:

Para que un presupuesto integral sea eficiente, es necesario que dentro de la empresa en donde se va aplicar, se den ciertas condiciones. Las exigencias sobre la estructura, el plan contable, el sistema de costos, de información y estadística, etc., y su adecuación, resultan indispensable para lograr las mejores condiciones para que el presupuesto proporcione la máxima utilidad posible.

Las condiciones que deben darse en la empresa, se encuentran diferenciadas en dos grupos: uno que involucra a la parte de los Recursos Humanos de la empresa, y la otra, que tiene que ver con las herramientas de gestión de la misma. Los pasos y procesos que se llevarán a cabo serán los siguientes:

CREAR CONDICIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) Interés para la realización del presupuesto por parte de la gerencia de la empresa, con una participación activa de la misma:

Es importante que la detección de la necesidad de efectuar presupuestos, surja de la cúpula gerencial de la empresa, como así también la exigencia de realizarlo.

La necesidad de que la gerencia tenga un verdadero interés en su realización es fundamental, teniendo en cuenta que su presupuesto genera resistencia en aquellas personas que serán controladas. El hecho radica, en que se establezca el sistema presupuestario sobre el nivel de motivación más alto posible. Debe ser usado para establecer estándares de rendimiento, para medir resultados reales y guiar a la empresa hacia metas satisfactorias. No debe ser utilizado como instrumento de presión, para que las personas controladas desarrollen mayores esfuerzos.

En las empresas en las cuales, la más alta dirección no utiliza presupuestos como herramienta fundamental de gestión y control, suelen confeccionarse presupuestos parciales, que llevan a cabo aisladamente los responsables de las mismas áreas. No obstante, se realizan de forma desarticulada los unos de los otros, sin una proyección conjunta y coordinada de toda la gestión

b) Participación e involucramiento de todos los sectores de la empresa:

El grado de participación e involucramiento de todos los miembros de la empresa en la elaboración del presupuesto, es un factor esencial para su

adopción o rechazo. Alguien que recibe una imposición en la cual no participó en su concepción, tiende a rechazarla, más que a adoptar una actitud de aceptación y participación.

Es por ello, que todos los sectores de la empresa con responsabilidad presupuestaria, deben formar parte en el proceso de elaboración. Así, se logrará la necesaria integración.

Por lo tanto, es condición para que el presupuesto integral funcione, la buena voluntad de todos los sectores de la empresa que en algunos casos, pueden considerar al presupuesto como un elemento restrictivo de su acción, como una pérdida de tiempo o como un control demasiado severo.

c) Estructura orgánica definida, concreta y específica:

Se necesita de la existencia de una estructura organizada adecuada, con apropiada asignación de funciones y responsabilidades que el sistema de presupuesto pueda prosperar.

Cada departamento, debe poseer un responsable y debe quedar claramente definido, tanto a quien debe rendirles cuenta, como quienes le rinden cuentas a él. En este caso, dado que la empresa es pequeña, no se tendrán problemas en este ítem. Una estructura organizativa que sea concreta y específica, repercute en la calidad del presupuesto. Es necesario que las funciones, roles, tareas, autoridad, las relaciones de coordinación y la responsabilidad estén claramente definidas, para que no existan ambigüedades ni dudas.

CONDICIONES DE GESTIÓN

a) Plan de cuentas adecuado:

La empresa, debe elaborar un plan de cuentas adecuado, completo, compatible y establecido según las necesidades de la empresa. De esta forma, podrá compararse la información real que surge de la contabilidad con los presupuestos, analizar las variables encontradas y definir sus causas. Resulta entonces, particularmente importante, disponer de esta información con la desagregación, puntualidad y confiabilidad necesarias.

Por ello, se deriva la importancia de poseer la información contable con una apertura en sus detalles, que permita comparar rápidamente datos homogéneos reales y estimados. Tener un buen sistema contable, así como explicaciones completas, sencillas y rápidas sobre el contenido de las partidas, favorece al proceso presupuestario.

b) Información histórica (estadísticas y técnicas internas):

Los registros históricos de la empresa, son esenciales en la tarea presupuestaria. Los datos estadísticos de allí obtenidos, proporcionan los fundamentos para preparar una mejor previsión de las condiciones futuras.

Los datos fundamentales, que debe poseer una empresa son:

- Estadísticas de ventas, detallada lo más posible por productos, unidades y pesos por mes.
- Costos de bienes, servicios, gastos de administración y financieros.
- Las estadísticas sobre compras de materiales, cantidades, precios y stocks. También los tiempos de reposición de la mercadería, las

cantidades óptimas de pedido, como así también de las alternativas de proveedores existentes.

- Estadísticas de gastos de publicidad y promoción, con su correlación con los resultados obtenidos en cada uno de ellos.
- Las formas de pago y financiación con los clientes, de manera que se pueda determinar los plazos promedios en que se harán en efectivos los ingresos de dinero.
- Las variaciones en los saldos mensuales de las disponibilidades de caja.
- Detalle de los créditos tomados.

La recopilación y el análisis de todos los datos, deben ser anteriores a toda tarea presupuestaria.

c) Sistema de costos adecuado:

El sistema de costos, deberá contener los elementos necesarios para poder confeccionar los respectivos presupuestos y que permita calcular adecuadamente el costo de los productos en un próximo periodo de tiempo; es decir, calcular el costo presupuestario.

El sistema de costos debe permitir:

- Establecer correctamente la separación entre los gastos variables y fijos, que incluye el costo de los productos.
- Establecer la separación de gastos directos e indirectos.
- Imputar los gastos de cada sector en la medida en que corresponda.
- Distribuir adecuadamente los gastos para asignarlos a cada producto.
- Verificar la incidencia de los gastos de administración, ventas y financieros sobre el costo de los productos.

d) Estadísticas e información externas:

Las empresas, están constantemente influenciadas por el contexto. El mismo, debe ser tenido en cuenta para la elaboración del presupuesto, debido a que la información obtenida del contexto permite pronosticar con menor incertidumbre.

En el análisis del contexto, debe tenerse en cuenta la posible evolución y variación de la demanda, de la tecnología, los proveedores, de la tasa de interés, de la inflación, de las fluctuaciones en el tipo de cambio, etc.

En función de los datos obtenidos en el contexto empresarial y de un análisis de los mismos, puede establecerse un horizonte económico en el cual es factible la realización del pronóstico.

e) Metodología presupuestaria:

Para una eficaz política presupuestaria, se deben tener presente los objetivos y el método que regirá su aplicación.

Esta metodología, puede estar expuesta en un manual de procedimientos, actualizándose y modificándose anualmente. El manual de procedimientos, suele ser utilizado principalmente por filiales de empresas extranjeras, quienes deben resumir todos los presupuestos en uno, y necesitan que los mismos sean confeccionados de la misma manera.

Cualquier empresa, puede utilizar una metodología, aunque no posea un manual de procedimientos. La misma, debe facilitar el proceso de planeamiento, ejecución y control presupuestario. Debe proveer de un

camino razonado y sistemático para una presupuestación ordenada, práctica y con económica utilidad.

Este modelo se utilizará para la implementación de los aspectos financieros y presupuestos de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN 3

Plantear un sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa de forma más agresiva y con precios atractivos, técnicamente bien calculados y con márgenes de descuentos para clientes, según las negociaciones, de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas regular durante todo el año.

Para poder cumplir con esta estrategia es necesario realizar lo siguiente:

1. Establecer una política de precios y descuentos que sirvan de base para negociar con los clientes

Para poder asignar los precios se mantendrán los márgenes de ventas, mas para poder negociar los contratos se otorgaran descuentos de hasta el 5% por volumen o niveles de facturación, los cuales se asignarán previa autorización de la gerencia. Dado lo anterior tenemos que la política de asignación de precios es la siguiente:

Tabla 4.1

POLÍTICA DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS

RUBRO	MARGEN %
BIENES	25%
SERVICIOS	6%
DESCUENTO MÁXIMO	5%

Elaborado por las autoras

2. Fortalecer al área comercial, de tal forma que ésta funcione de forma efectiva y eficiente, con el objeto de iniciar la búsqueda de clientes y llegar a negociar con los mismos, incrementando de ésta manera la cartera de negocios de la empresa, para cumplir lo antes mencionado se hará lo siguiente:

- a. Asignar a esta nueva área: un escritorio pequeño, una silla tipo secretaria, dos sillas plásticas, un aire acondicionado, una computadora, un UPS, una impresora, un teléfono, una radio y su base. **(ver Plan de acción 4)**
- b. Esta persona se reportará directamente a la gerencia general y emitirá sus respectivos informes de facturación a contabilidad **(ver más adelante definición del cargo del ejecutivo de ventas)**

3. Diseñar un plan de ventas

Para cumplir con esta estrategia se hará lo siguiente:

I. Crear una base de datos de potenciales clientes de la empresa (ver Plan de acción 1)

Considerando que se invertirá en un software CRM, ésta será la base de información para el vendedor, de tal forma que se pueda utilizar información de primera mano, actualizada y segmentada para poder ofrecer a los clientes, productos y servicios según sus necesidades. La información será actualizada periódicamente y se emitirán reportes semanales para el ejecutivo de ventas, de tal forma que éste pueda elaborar su plan de llamadas, visitas y prospección ante los clientes, en base a éstos datos.

II. Especificar los procesos y procedimientos que asumirá el vendedor para un trabajo óptimo

PROCESO DE VENTA

El proceso de venta cuenta con tres etapas claramente diferenciadas:

- ❖ Preparación y levantamiento de información: Antes de la venta
- ❖ Entrevista, negociación y cierre: Durante la venta
- ❖ Seguimiento: Después de la venta

El ejecutivo de venta y el cliente fijan la fecha y hora conveniente para la reunión, esto se puede realizar telefónicamente, el siguiente paso es que él se prepare para la entrevista para poder convencer al cliente del producto o servicio que le va a ofrecer.

El material de apoyo que llevará el ejecutivo de venta serán la folletería de la empresa, hojas de antiguos clientes, formularios de recepción de requerimientos de los clientes y cartas de venta, de esta manera el cliente podrá darse cuenta de las cualidades y posibles ventajas de trabajar con SP LOGISTIC S.A. Esto es indispensable para llegar a captar la atención del cliente.

Luego de que el cliente cierra el trato se realizan las respectivas llamadas de postventa para analizar la satisfacción de cliente y ver la posibilidad de aumentar los rubros del contrato, el seguimiento de las llamadas se harán de forma quincenal; adicional a esto, el vendedor deberá de cumplir las siguientes funciones dentro de su cargo para que este tenga un trabajo eficaz y eficiente:

CARGO : EJECUTIVO DE VENTAS

REPORTA A : GERENCIA

FUNCIÓN PRINCIPAL:

Cumplir las cuotas de ventas, atender, negociar y asegurar la venta a los clientes de los productos de la empresa, conforme a las directrices del negocio, así como las políticas y procedimientos establecidos aprobados por la Gerencia General.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- Cumplir la cuotas de ventas asignadas por la gerencia
- Realizar llamadas y visitas a potenciales clientes.
- Realizar, en coordinación con el Gerente y el ejecutivo de ventas, el cronograma de visita a clientes para la gestión de venta como de la cobranza.
- Realizar el pedido de los viáticos de acuerdo al cronograma de visitas a clientes.
- Comunicar a los clientes sobre los nuevos productos, servicios, precios, descuentos y promociones.
- Entregar a la secretaria la nota de pedido de los productos y servicios que solicitan los clientes para el trámite respectivo.
- Realizar el seguimiento de la entrega de los pedidos a los clientes dentro de los plazos establecidos y verificar la calidad de los servicios ofrecidos.
- Recibir del cliente toda la documentación requerida para la venta cuando sea a crédito.
- Apoyar al cliente en el registro de información al momento de llenar la solicitud de crédito.
- Realizar la gestión de cobranza a los clientes locales y de provincias, de acuerdo al listado proporcionado por el área de Cobranza.

- Entregar a contabilidad los recibos de cobro por pagos de facturas de los clientes.
- Solicitar el despacho de mercadería o realizar seguimientos de cronogramas de servicios.
- Facturar las notas de pedido de los clientes.
- Realizar seguimiento de entrega de productos y servicios vendidos.
- Elaborar registro de desempeño de ventas.
- Coordinar el archivo de la documentación de los clientes, así como las respectivas facturas, notas de ventas y otros documentos similares.
- Coordinar con la secretaria el listado de cuentas por cobrar.
- Coordinar la actualización de la base de datos de clientes.
- Demás responsabilidades a su nivel.

III. Establecer un sueldo y comisiones en base a las ventas y resultados, pero al mismo tiempo atractivo y motivante para el ejecutivo de ventas.

Se le ofrecerá al ejecutivo de ventas

- Sueldo fijo + comisiones
- Transporte
- Capacitación al inicio del proyecto y permanente

Sueldo

El ejecutivo de ventas y los que posteriormente se contratasen tendrán un sueldo básico más comisiones por ventas cobradas.

Sueldo Básico: \$350.00

Transporte y viáticos: \$65.00 + viáticos a provincias

Comisiones: 4% del total de sus ventas facturadas y cobradas

Dado lo anterior se espera que si tenemos el ejecutivo de ventas al trabajar 8 horas al día mínimo, de lunes a viernes, tenemos que su volumen de horas productivas sería el siguiente:

$$\mathbf{8 \text{ HORAS} \times 5 \text{ DIAS} = 40 \text{ HORAS} \times 4 \text{ SEMANAS} = 160 \text{ horas mes}}$$

De tal manera que las horas de trabajo se dividen de la siguiente manera (división horaria estándar para un ejecutivo de ventas):

- 1 hora para almuerzo
- 4 horas de trabajo de oficina, prospección, cobros, llamadas a clientes potenciales y reportes
- 3 horas de trabajo de ventas

Tenemos que el 37.5% del tiempo es disponible para el trabajo de campo y si tenemos que la duración de la visita promedio es de 2 horas/cliente el número de visitas que se tendrían sería de 7-8 clientes a la semana (espera + visita + inspección de necesidades + presentación de servicios y productos + cotización + negociación + arreglo de contrato), serían:

$$\mathbf{7 \text{ visitas semanales} \times 4 \text{ semanas} = 28 \text{ visitas al mes}}$$

Bajo este esquema se espera tener al menos 28 potenciales visitas al mes (clientes nuevos y existentes), de donde se tiene la expectativa de que la productividad de sus ventas sea del 20% a 30% de sus visitas (promedio regular de productividad de un vendedor), bajo condiciones normales, lo cual indicaría un volumen de clientes de entre 5 y 8 nuevos contratos mensuales.

Para que el ejecutivo de ventas pueda cobrar su sueldo al 100%, éste debe cumplir al menos la cuota de ventas de \$15.000 al mes, así como cumplir satisfactoriamente las demás labores de ventas y funciones que se le asignan.

Con esto tenemos que si consideramos que el número de pedidos por clientes actuales promedio de la empresa (contratos/número de clientes totales) es de \$3.605 contratos por cliente al mes (se ha considerado para este cálculo la base actual de clientes, 7 clientes), tenemos que bajo esta estrategia se obtengan nuevas ventas de:

Tabla 4.2

VENTAS ESPERADAS

MENSUAL	ANUAL
\$ 18.025	\$ 216.300

Elaborado por las autoras

Como se muestra en la Tabla 4.2, éstas serían las nuevas ventas anuales para los próximos 5 años implementando esta estrategia, de donde se espera un crecimiento anual del 10% aproximadamente, aparte del crecimiento anual del 10% que se prevé sin aplicar la estrategia.

IV. Capacitar al ejecutivo de ventas en técnicas de prospección y cierres de ventas.

Se enviará al ejecutivo de ventas a recibir un curso de “Técnicas de Prospección y Cierre de Ventas”, a una institución especializada.

INVERSIÓN	80 DÓLARES
------------------	-------------------

V. El ejecutivo de ventas debe tener ciertas cualidades que le ayudarán a desempeñarse en su rol.

El ejecutivo de ventas deberá tener o desarrollar las siguientes cualidades para poder trabajar óptimamente en el departamento de ventas:

Cualidades

- Tener carisma para atender al cliente.
- Ser cortés y amable con el cliente.
- Facilidad de palabra para convencer plenamente al cliente.
- Energía suficiente para realizar llamadas y visitas continuamente
- Capacidad de automotivación
- Determinación para insistir lo suficiente sin llegar a la exageración y conseguir sus objetivos sin importar como ni cuanto.
- Sinceridad para decir lo que en verdad es y no mentir sobre algo que el producto no tiene.

Perfil del ejecutivo de ventas

- Experiencia en el sector y ventas a empresas del sector
- No mayores de 45 años
- Buen conocimiento del mercado
- Excelentes relaciones interpersonales
- Proactivo, actitud negociadora.

4. Plantear un plan de marketing de tal forma que se impulse la actividad promocional de la empresa y ésta se pueda dar a conocer ante sus potenciales clientes, así como también reforzar la imagen ante los actuales. Para lograr ésto se deberá hacer lo siguiente:

- a. Diseñar una página Web: costo del diseño \$200, hosting + dominio \$45 anuales, posicionamiento en el web \$44 anuales
- b. Envío de material publicitario a potenciales clientes de la empresa por medio de entrega directa: envió por correo directo, PRECIO: \$0.3 por envío x 1000 envíos = 300 dólares
- c. Diseñar material publicitario como: nuevas tarjetas de presentación, folletos, papelería, plumas con el logo de la empresa para entregar a potenciales clientes.

**Tabla 4.3
INVERSIÓN EN MATERIAL PROMOCIONAL**

MATERIAL PUBLICITARIO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Tarjetas de presentación	0,032	1000	32,00
Folletos de la empresa	0.51	1000	510
Trípticos	0,42	500	210,00
Papelería	0.0975	2000	195,00
Plumas	0,15	500	75,00
TOTAL DE MATERIAL PROMOCIONAL			1.022

Fuente: Resultado de 3 cotizaciones.

Elaborado por las autoras

- d. Redecorar la oficina: se presentará una nueva imagen para la oficina, para lucir una imagen más ejecutiva y con un mejor ambiente de trabajo para los empleados. Se pintará el local y se colgarán cuadros con la misión, visión y filosofía de la empresa, además de adecuaciones en diversas áreas.

INVERSIÓN	350 DÓLARES
------------------	--------------------

Fuente: Resultado de 3 cotizaciones

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Para el presupuesto de publicidad y promoción se ha establecido un presupuesto basado en los limitados recursos de la empresa, cumpliendo con los objetivos organizacionales, así tenemos que el presupuesto para el primer año será:

Tabla 4.4

TOTAL DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

VARIABLE	RUBRO	DETALLE
PÁGINAS WEB	289	Página web, hosting, dominio y posicionamiento
ENVÍO MATERIAL	300	Envío de material publicitario a potenciales clientes
MATERIAL PUBLICITARIO	1.022	Material promocional, folletería, papelería y otros
REDECORAR LOCAL	350	Mejorar la imagen de la oficina mediante colores, iluminación, pintura y adecuaciones
TOTAL	1.961	Total de inversión y gasto en publicidad y promoción

Elaborado por las autoras

La reddecoración del local, el diseño de la página web y primer gasto de folletería se considera como una inversión, el resto se considera como gasto anual en publicidad.

Con lo cual el programa de publicidad quedaría de la siguiente forma:

Tabla 4.5
PROGRAMA DE PUBLICIDAD

RUBRO	TOTAL	INVERSIÓN	ANUAL
WEB	289	200	89
ENVÍO DE MATERIAL PROMO	300	0	300
MATERIAL PROMOCIONAL	1.022	510	512
REDECORAR LOCAL	350	350	0
TOTAL	1.961	1060	901

Elaborado por las autoras

Los resultados de la promoción serán cuantificados el primer año de acuerdo al volumen de ventas realizadas y contrastadas en base a los objetivos. Esta cuantificación servirá para la elaboración del próximo plan de promoción y permitirá reforzar las campañas hacia los segmentos fuertes y mejorar la de los débiles.

Para medir la eficacia de la estrategia de comunicación y promoción se realizarán evaluaciones periódicas de forma trimestral. En estas evaluaciones se compararán no sólo el impacto de la publicidad en las ventas y el crecimiento, sino también la tendencia que las ventas presentan con respecto a la tendencia anterior.

PLAN DE ACCIÓN 4

Realizar las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones.

Debido a que la empresa está en crecimiento, este punto es muy importante para poder realizar los trabajos de manera rápida y eficiente, ya que si se quiere ofrecer un servicio de calidad es necesario adecuar el ambiente de trabajo mediante activos como: muebles y enseres, equipos de computación y equipos de oficina. Entre los activos que se van a considerar están los siguientes:

- ✓ Muebles y enseres (dos escritorios pequeños, dos sillas tipo secretaria, cuatro sillas plásticas, un separador de ambientes y un aire acondicionado).
- ✓ Equipo de Computo (dos computadoras, dos UPS, una impresora, un cable de red y un escáner)
- ✓ Equipos de oficina (un teléfono, una base de radio y dos radios con sus respectivos cargadores, grapadoras, sacagrapas, perforadoras y otros suministros de oficina.)

Tabla 4.6
INVERSIONES EN ACTIVOS

RUBRO	CANT	VALOR	TOTAL
ESCRITORIOS	2	250	500
SILLAS TIPO SECRETARIA	2	20	40
SILLAS PLÁSTICAS	4	8	32
SEPARADOR DE AMBIENTES	1	350	350
AIRE ACONDICIONADO	1	450	450
COMPUTADORAS	2	600	1200
UPS	2	50	100
IMPRESORA	1	120	120
REDES	1	150	150
ESCÁNER	1	55	55
TELÉFONOS	1	25	25
RADIO-BASE	1	250	250
RADIOS	2	150	300
OTROS MATERIALES DE OFICINA	1	35	35
TOTAL	22	2.513	3.607

Elaborado por las autoras

PLAN DE ACCION 5

Obtener una línea de crédito que permita financiar las estrategias, así como capital de trabajo para negociar contratos con empresas grandes.

El financiamiento para la empresa, se lo solicitará a la Corporación Financiera Nacional, un crédito llamado CrediPyme, el cual tiene las siguientes características:

Tabla 4.7
FINANCIAMIENTO

Destino	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activo fijo: Incluye financiación de terrenos, inmuebles y construcción (asociados a un proyecto). ▪ Capital de Trabajo: excluyendo gastos no operativos ▪ Asistencia técnica
Beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persona Natural ▪ Persona Jurídica con capital social mixto
Monto	Desde US \$25.000 hasta US \$500.000
Valor a financiar	Hasta el 70% de la inversión para proyectos nuevos y hasta el 90% para proyectos de ampliación
Plazo activo fijo	10 años
Capital de trabajo	2 años
Asistencia técnica	2 años
La garantía es negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. Dichas garantías no podrán ser inferiores al 140% de la obligación garantizada.	

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Así se tiene que el monto a solicitar será de \$24.667 a una tasa de interés del 9.8% (crédito especial para PYMES), el cual servirá para financiar la compra de los programas informáticos, muebles y enseres, equipos de oficina y el capital de trabajo para poder incurrir en contratos importantes para la empresa.

CAPÍTULO V

5. CONSIDERACIONES FINANCIERAS

Para realizar este capítulo, primero nos basaremos en una breve revisión de los datos históricos del negocio, obtenidos durante el primer trimestre del año 2007, para luego evaluar las inversiones, proyecciones y flujos que mostrarán la factibilidad del proyecto.

Tabla 5.1

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
PRIMER TRIMESTRE DEL 2007			
INGRESOS		EGRESOS	
Venta de Bienes		Compra de bienes	
Garzal S.A	5.829	Garzal S.A	3.927
Modercorp S.A	7.368	Modercorp S.A	5.661
Lubricantes y afines	2.034	Ciudad Celeste S.A	98
Ciudad Celeste S.A	345	Costos ocasionales	31
Entrix Américas S.A	5.143	Entrix Américas S.A	4.689
Ventas ocasionales	31	Total compra bienes	14.407
Total venta bienes	20.750	Compra de lubricantes	1.129
Venta de Servicios		Costos de servicios	4.228
servicio de transporte	4.487	Costo de ventas	19.763
TOTAL INGRESOS	\$25.237	Gastos de Administración	
		Honorarios profesionales	450
		Sueldos	1.920
		Comisiones	547
		Egresos operacionales	2.082
		Impto., tasas y contribuciones	105
		Depreciación	145
		Egresos Operacionales	5.249
		Gastos Financieros	44
		Egresos no operacionales	69
		TOTAL EGRESOS	\$25.125
		Utilidad/Pérdida del ejercicio	\$ 112

Fuente: SP LOGISTIC S.A.

Tabla 5.2

BALANCE GENERAL AL PRIMER TRIMESTRE DEL 2007			
ACTIVO		PASIVO	
<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Caja - Bancos	4.862	Cuentas por pagar	10.709
Cuentas por cobrar	7.078	Obligaciones por pagar	800
Anticipos	75	Prov. Prestaciones sociales	38
Deudores Varios	600	<u>Total pasivo corriente</u>	11.547
Impuestos	1.169		
<u>Total activo corriente</u>	13.784		
<u>Activos Fijos</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
Muebles y Enseres	2.143	Capital Social	6.841
Depreciación muebles y enseres	-71		
Equipos de Oficina	695		
Depreciación equipos de oficina	-47		
Equipos de computación y software	2.159	<u>Resultados</u>	
Depreciación Eq. De comp. y software	-143	Utilidad/perdida del ejercicio 2007	112
FVU Equipos de computación	-19	UTILIDAD/PERDIDA DE EJERCICIO	112
Total activos fijos	4.716	PATRIMONIO	6.953
TOTAL DE ACTIVOS	\$18.501	PASIVOS + PATRIMONIO	\$18.501

Fuente: SP LOGISTIC S.A.

5.1 INVERSIONES

SP LOGISTIC S.A. realizará una serie de inversiones, para lograr una expansión que se espera tener como resultado del incremento de las ventas. El financiamiento a realizarse será obtenido mediante un préstamo a cinco años por un valor de \$24.667 dinero necesario para comenzar el proyecto. A través del tiempo y el buen rumbo que tome el negocio se estima que los financiamientos para los siguientes años se obtendrán del giro del negocio.

Tomando en consideración las diversas estrategias que tendrá la empresa, los requerimientos para cumplir los objetivos y metas propuestas, así como la infraestructura necesaria para sacar adelante este proyecto, se tiene que es necesario puntualizar una serie de inversiones, de tal forma que éstas sean la base para poder implementar y poner en marcha el mismo. Dado esto, se ha considerado un monto de inversión tal como sigue en el cuadro a continuación:

Tabla 5.3

INVERSIÓN TOTAL	
CAPITAL DE TRABAJO	20.000
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y Enseres	957
Equipos de Oficina	1.025
Equipos de computación y software	1.625
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.607
ACTIVOS DIFERIDOS	
PUBLICIDAD	1.060
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	
TOTAL ACTIVOS INVERSIÓN	\$24.667

Elaborado por las autoras

De tal forma que se puedan implementar todas las estrategias necesarias para que la empresa se desarrolle según los objetivos planteados anteriormente.

De esto se puede concluir que se ha considerado una inversión en capital de trabajo, la cual se considera en base a un aumento en el tiempo de crédito que la empresa ofrecería a sus clientes, es decir, ampliar el plazo de cobro de 15 días a 1 mes.

Para esto SP LOGISTIC necesita liquidez por lo que se considera una inversión de \$ 20.000; además se va a realizar la inversión en activos fijos por un valor de \$ 3.607 y por último la inversión en publicidad que alcanza un valor de \$1.060, lo cual permitirá mejorar la imagen de la compañía, tal como se especificó anteriormente en cada uno de los planes de acción.

Estas inversiones se financiarán mediante la realización de un préstamo en la Corporación Financiera Nacional (CFN), la cual ofrece una tasa preferencial del 9.8%:

Tabla 5.4

FINANCIAMIENTO PARA INVERSIÓN	MONTO	%
PRESTAMO CFN	\$ 24.667	100%

Elaborado por las autoras

5.2 PROYECCIONES

5.2.1 Proyección de Gastos Administrativos

El Gasto Administrativo se verá aumentado debido a la variación en los sueldos y comisiones que se generarán para las diversas áreas que se recomienda modificar en la Reingeniería, también se toma en cuenta los gastos de las investigaciones de mercado que se encuentran dentro de las estrategias que la reingeniería sugiere.

Tabla 5.5

NUEVOS SUELDOS, COMISIONES Y CAPACITACIÓN			
CARGO	SUELDOS	COMISIONES	CAPACITACION
Gerente General	500		
Ejecutivo de Ventas	350	4% DE LAS VENTAS	50
Contador General	200		50
Secretaria General	150		50
TOTAL	\$1.200		\$150

Elaborado por las autoras

5.2.2 Proyección de Depreciación

Tomando en cuenta las automatizaciones y la ampliación de las oficinas podemos observar que se aumenta el activo tanto en muebles y enseres, equipos de oficina y equipos de computación lo cual traerá consigo un aumento en la depreciación, la misma que se resume en la siguiente tabla.

Tabla 5.6

DEPRECIACIÓN CON REINGENIERÍA*								
ACTIVO NUEVOS	VALOR EN LIBROS	%	AÑOS DE VIDA	2008	2009	2010	2011	2012
Muebles y Enseres	957	10	10	96	96	96	96	96
Equipos de Oficina	1.025	10	10	103	103	103	103	103
Equipos de computación y software	1.625	33	3	536	536	536	0	0
PUBLICIDAD**	1.060	--	4	636	159	159	106	0
TOTAL	4.667	--	--	1.370	893	893	304	198
DEPRECIACIONES ANTERIORES				580	580	580	580	580
TOTAL DE DEPRECIACIÓN				1.951	1.474	1.474	885	779
DEPRECIACIÓN ACUMULADA				\$1.951	\$3.425	\$4.899	\$5.783	\$6.562

Elaborado por las autoras

* Se ha considerado la re-inversión de estos activos cuando lleguen a su vida útil.

** La publicidad se amortiza según el código tributario ecuatoriano, 60% el primer año, 15% el año 2 y 3 y el año 4 en 10%.

5.2.3 Proyección de Estados Financieros

Para realizar un mejor análisis del impacto que tendrán las estrategias propuestas en la reingeniería, se compararán los Estados Financieros de Pérdidas y Ganancias que la empresa tendría sin Reingeniería y con Reingeniería.

Tabla 5.7

PROYECCIÓN DE ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SIN REINGENIERÍA						
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
INGRESOS						
Venta de Bienes	86.166	94.783	102.366	109.531	115.008	120.758
Venta de Servicios	18.631	20.495	22.134	23.684	24.868	26.111
TOTAL INGRESOS	104.798	115.278	124.500	133.215	139.876	146.869
EGRESOS						
Costo de bienes	63.289	69.192	74.727	79.958	83.956	88.154
Costos de servicios	10.310	11.272	12.174	13.026	13.677	14.361
Costo de ventas	73.599	80.464	86.901	92.984	97.633	102.515
GASTOS DE ADMINISTRACION						
Gastos Fijos						
Honorarios profesionales	1.800	1.863	1.928	1.996	2.066	2.138
Sueldos	7.680	7.949	8.227	8.515	8.813	9.121
Comisiones	3.120	3.481	3.760	4.023	4.224	4.435
Viáticos	0	0	0	0	0	0
publicidad	0	0	0	0	0	0
Capacitación	0	0	0	0	0	0
Impto., tasas y contribuciones	431	446	462	478	495	512
Depreciación	580	580	580	580	580	580
Otros egresos operacionales	8.565	8.865	9.175	9.496	9.829	10.173
Egresos Operacionales	22.176	23.185	24.132	25.088	26.006	26.960
Gastos Bancarios	179	185	192	199	206	213
Otros egresos no operacionales	284	294	305	315	326	338
Egresos no operacionales	464	480	497	514	532	551
Total EGRESOS	96.239	104.128	111.530	118.586	124.171	130.025
Utilidad/Perdida del ejercicio	8.559	11.150	12.970	14.629	15.704	16.844
15% Partic. Trabajadores	1.284	1.672	1.946	2.194	2.356	2.527
Utilidad/Pérdida neta	7.275	9.477	11.025	12.434	13.349	14.318
25% impuesto a la renta	1.819	2.369	2.756	3.109	3.337	3.579
Utilidad/Pérdida neta	\$5.456	\$8.780	\$10.214	\$11.520	\$12.367	\$13.265

Elaborado por las autoras

Tabla 5.8

PROYECCIÓN DE ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CON REINGENIERÍA						
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
<u>INGRESOS</u>						
Venta de Bienes	86.166	110.293	138.969	172.322	208.509	252.296
Venta de Servicios	18.631	23.848	30.049	37.261	45.085	54.553
TOTAL INGRESOS	104.798	134.141	169.018	209.582	253.595	306.849
<u>EGRESOS</u>						
Costo de bienes	63.289	80.514	101.447	125.795	152.212	184.176
Costos de servicios	10.310	13.117	16.527	20.493	24.797	30.004
Costo de ventas	73.599	93.630	117.974	146.288	177.009	214.181
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>						
Gastos Fijos						
Honorarios profesionales	1.800	2.400	2.640	2.904	3.194	3.514
Sueldos	7.680	12.000	13.200	14.520	15.972	17.569
Comisiones	3.120	1.620	2.042	2.532	3.063	3.707
Viáticos	0	195	215	236	260	285
Publicidad	0	900	1.036	1.191	1.370	1.575
Capacitación	0	150	173	198	228	262
Imppto., tasas y contribuciones	431	446	462	478	495	512
Interés Préstamo	790	2.107	1.681	1.212	694	149
Depreciación	580	1.951	1.474	1.474	885	779
Otros egresos operacionales	8.565	8.865	9.175	9.496	9.829	10.173
Egresos Operacionales	22.966	30.635	32.096	34.241	35.989	38.525
Gastos Bancarios	179	185	192	199	206	213
Otros egresos no operacionales	284	294	305	315	326	338
Egresos no operacionales	464	480	497	514	532	551
TOTAL EGRESOS	97.029	124.745	150.567	181.043	213.530	253.256
Utilidad/Perdida del ejercicio	7.769	9.396	18.451	28.539	40.065	53.593
15% Partic. Trabajadores	1.165	1.409	2.768	4.281	6.010	8.039
Utilidad/Pérdida neta	6.603	7.987	15.683	24.258	34.055	45.554
25% impuesto a la renta	1.651	1.997	3.921	6.065	8.514	11.389
Utilidad/Pérdida neta	\$4.953	\$5.990	\$11.762	\$18.194	\$25.541	\$34.166

Elaborado por las autoras

5.2.4 Proyección de amortización

Como se mencionó anteriormente, se realizará un préstamo para financiar el negocio mediante los planes de acción propuestos.

A continuación se detalla el cuadro de amortización:

Tabla 5.9

AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO					
Capital	\$24.667,00			Interés	9,8%
Años	# DE PAGOS	Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
		24.667			
1	1	24.347	522	201	320
	2	24.024	522	199	323
	3	23.698	522	196	325
	4	23.370	522	194	328
	5	23.039	522	191	331
	6	22.706	522	188	334
	7	22.370	522	185	336
	8	22.031	522	183	339
	9	21.689	522	180	342
	10	21.344	522	177	345
	11	20.997	522	174	347
	12	20.647	522	171	350
2	13	20.294	522	169	353
	14	19.938	522	166	356
	15	19.579	522	163	359
	16	19.217	522	160	362
	17	18.852	522	157	365
	18	18.485	522	154	368
	19	18.114	522	151	371
	20	17.740	522	148	374
	21	17.364	522	145	377
	22	16.984	522	142	380
	23	16.601	522	139	383
	24	16.215	522	136	386

Años	# DE PAGOS	Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
3	25	15.825	522	132	389
	26	15.433	522	129	392
	27	15.037	522	126	396
	28	14.638	522	123	399
	29	14.236	522	120	402
	30	13.831	522	116	405
	31	13.422	522	113	409
	32	13.010	522	110	412
	33	12.595	522	106	415
	34	12.176	522	103	419
	35	11.754	522	99	422
	36	11.328	522	96	426
4	37	10.899	522	93	429
	38	10.466	522	89	433
	39	10.030	522	85	436
	40	9.590	522	82	440
	41	9.147	522	78	443
	42	8.700	522	75	447
	43	8.249	522	71	451
	44	7.795	522	67	454
	45	7.337	522	64	458
	46	6.875	522	60	462
	47	6.409	522	56	466
	48	5.940	522	52	469
5	49	5.467	522	49	473
	50	4.990	522	45	477
	51	4.509	522	41	481
	52	4.024	522	37	485
	53	3.535	522	33	489
	54	3.043	522	29	493
	55	2.546	522	25	497
	56	2.045	522	21	501
	57	1.540	522	17	505
	58	1.031	522	13	509
	59	517	522	8	513
	60	0	522	4	517

Elaborado por las autoras

Tabla 5.10

TABLA DE AMORTIZACIÓN

AÑOS	Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
	\$ 24.667			
2008	\$ 20.647	\$ 6.260	\$ 2.240	\$ 4.020
2009	\$ 16.215	\$ 6.260	\$ 1.828	\$ 4.432
2010	\$ 11.328	\$ 6.260	\$ 1.373	\$ 4.887
2011	\$ 5.940	\$ 6.260	\$ 872	\$ 5.388
2012	0	\$ 6.260	\$ 320	\$ 5.940

Elaborado por las autoras

5.5 CÁLCULO DEL RIESGO DEL PROYECTO

Considerando que éste es un proyecto comercial y que la empresa tiene que analizar cuál es el riesgo de invertir en este proyecto, obtenemos que para el cálculo del VAN debemos saber cuál es el costo del patrimonio del inversionista (K_e), a partir de esto calcularemos la tasa de riesgo del proyecto, mediante el método del CAPM ya que es el modelo más frecuente y el que mejor se adapta, dada su sencillez y factibilidad de obtener datos, el cual mantiene el siguiente modelo:

$$\text{CAPM} = \text{RF} + \beta(\text{RM} - \text{RF}) + \text{RP}$$

Donde:

RF: es la tasa de rentabilidad libre de riesgo o de más mínimo riesgo.

β : es el parámetro de elasticidad del sector con respecto a variaciones de mercado.

RM: es el rendimiento del mercado.

(RM – RF): Prima de riesgo de mercado.

RP: es el riesgo país, en este caso el de Ecuador

Ante esto se escogió la tasa de riesgo de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos para 5 años para poder obtener la RF, ya que se ajusta al tiempo de duración del proyecto y además se la ha considerado como la tasa de menor riesgo disponible actualmente, lo cual es lo que se requiere para que el modelo CAPM funcione.

A continuación, en la siguiente tabla observamos el comportamiento de los Bonos del Tesoro a 5 años en el último mes:

Tabla 5.11

BONOS DEL TESORO A 5 AÑOS

Maturity	Yield	Yesterday	Last Week	Last Month
3 Month	3.94	3.84	4.21	4.38
6 Month	4.07	4.00	4.27	4.60
2 Year	3.94	3.84	4.12	4.46
3 Year	3.95	3.85	4.14	4.50
5 Year	4.06	3.98	4.25	4.59

Fuente: Nyse - US Treasury Bonds Rates

Así mismo se ha obtenido el beta (sensibilidad del sector de industrial con respecto al mercado en lo que se refiere a la comercialización de productos) del proyecto a partir del indicador S&P 500¹⁰, de donde se llegó a la conclusión que el comportamiento de este índice refleja de muy buena forma el comportamiento del sector industrial y está compuesto por las compañías más importantes del mundo, de esta manera dado el cálculo

¹⁰ Para ver el beta que se escogió ver ANEXO 4

tenemos que la beta para este proyecto es de 1.0, de donde tenemos finalmente lo siguiente:

- ♦ Riesgo país: el riesgo país al 01-agosto es de 698 puntos o 6.98%¹¹
- ♦ (RM – RF): prima de riesgo del mercado el cual es de 8.4%¹²
- ♦ RF: la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, la cual es 4.59%

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

$$K_e = 4.59\% + 1.0*(8.4\%) + 6.98\% = 19.97\%$$

5.4 FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS, ANÁLISIS DE RENTABILIDAD Y RECUPERACIÓN DE LAS INVERSIONES

En función a las proyecciones planteadas en el apartado anterior, se propondrá un flujo de efectivo, el cual se analizará en base a 2 variantes, el flujo de efectivo sin deuda y el flujo de efectivo con deuda, de tal manera que a partir de los mismos se pueda calcular y plantear la rentabilidad o Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) de cada uno, de acuerdo a las expectativas de la empresa, para poder determinar la factibilidad del proyecto.

¹¹ Fuente: Banco Central del Ecuador

¹² Fuente: índice IBBOTSON

Para nuestro caso el flujo de efectivo sin deuda se puede observar en la tabla 5.11.

Tabla 5.12

FLUJO DE CAJA SIN DEUDA							
		Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
TOTAL INGRESOS		104.798	115.278	124.500	133.215	139.876	146.869
EGRESOS		73.599	80.464	86.901	92.984	97.633	102.515
GASTOS DE ADMINISTRACION							
Egresos Operacionales		22.176	23.185	24.132	25.088	26.006	26.960
Egresos no operacionales		464	480	497	514	532	551
TOTAL EGRESOS		96.239	104.128	111.530	118.586	124.171	130.025
Utilidad/Pérdida del ejercicio		8.559	11.150	12.970	14.629	15.704	16.844
15% Partic. Trabajadores		1.284	1.672	1.946	2.194	2.356	2.527
Utilidad/Pérdida neta		7.275	9.477	11.025	12.434	13.349	14.318
25% impuesto a la renta		1.819	2.369	2.756	3.109	3.337	3.579
Utilidad/Pérdida neta		5.456	8.780	10.214	11.520	12.367	13.265
Depreciación		580	580	580	580	580	580
INVERSION INICIAL		-22.000					
FLUJO DE CAJA	19%	\$-15.963	\$9.361	\$10.794	\$12.101	\$12.947	\$13.845

Elaborado por las autoras

De donde se tiene que a partir de este flujo, el análisis de factibilidad en función a la TIR y al VAN sería de la siguiente forma:

Tabla 5.13

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	
TIR	13%
Ke	19%
VAN	\$ 15.937
ANÁLISIS	SE RECHAZA

Elaborado por los autores.

Con estos resultados observamos que la TIR del proyecto (13%) es menor a la Ke (19%), por lo tanto el proyecto no es rentable y se rechaza, el

flujo sin deuda no es conveniente para los intereses de los accionistas, ya que se obtiene un VAN de \$15.937, lo que indica que la aportación de los mismos no sería rentable.

Los resultados anteriormente indicados nos demuestran que es necesario invertir (endeudarse) para poder obtener rentabilidad en el negocio, lo cual significa que un proyecto sin deuda ni siquiera alcanzaría a recuperar su inversión inicial.

Por otro lado, el flujo con deuda se puede observar en la tabla 5.13.

Tabla 5.14

FLUJO DE CAJA CON DEUDA							
		Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
TOTAL INGRESOS		104.798	134.141	169.018	209.582	253.595	306.849
EGRESOS		73.599	93.630	117.974	146.288	177.009	214.181
GASTOS DE ADMINISTRACION							
Egresos Operacionales		22.966	30.635	32.096	34.241	35.989	38.525
Egresos no operacionales		464	480	497	514	532	551
TOTAL EGRESOS		97.029	124.745	150.567	181.043	213.530	253.256
Utilidad/Pérdida del ejercicio		7.769	9.396	18.451	28.539	40.065	53.593
15% Partic. Trabajadores		1.165	1.409	2.768	4.281	6.010	8.039
Utilidad/Pérdida neta		6.603	7.987	15.683	24.258	34.055	45.554
25% impuesto a la renta		1.651	1.997	3.921	6.065	8.514	11.389
Utilidad/Pérdida neta		4.953	5.990	11.762	18.194	25.541	34.166
Depreciación		580	1.951	1.474	1.474	885	779
PRÉSTAMO							
INVERSION INICIAL		-24.667					
Amortización Deuda		1.297	4.153	4.579	5.048	5.566	4.024
FLUJO DE CAJA	19%	\$ -20.431	\$ 3.788	\$ 8.657	\$ 14.619	\$ 20.860	\$ 30.920

Elaborado por las autoras

De donde se obtiene que dado este flujo el análisis de factibilidad en función al TIR y al VAN sería de la siguiente forma:

Tabla 5.15

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	
TIR	46%
Ke	19%
VAN	\$17.564
ANÁLISIS	SE ACEPTA

Elaborado por las autoras

Con estos resultados obtenemos que dado que la TIR del proyecto cuando éste se financia con deuda (46%) es mayor a la Ke (19%), el cual fue calculado anteriormente, por lo tanto el proyecto se acepta.

Además el flujo con deuda es conveniente para los intereses de la compañía, ya que se obtiene un VAN de \$17,564; lo que indica que la inversión será rentable.

La TIR con deuda (46%) representa la rentabilidad que recibe el accionista por invertir en el proyecto. Mientras, que la TIR sin deuda (13%) representa la rentabilidad real del proyecto.

Al calcular el VAN para el flujo sin deuda se obtuvo \$15.937; mientras que el flujo con deuda es de \$17,564; lo cual es bastante representativo para la rentabilidad del proyecto.

Finalmente sería interesante, analizar en qué tiempo se recuperará la inversión para el caso de que la empresa incurra en la opción de endeudarse, lo cual nos demuestra los siguientes resultados:

Tabla 5.16

RECUPERACIÓN DE CAPITAL FLUJO CON DEUDA						
AÑO	CAPITAL	FLUJO DE CAJA	FLUJO ACUMULADO	INVERSIÓN X RECUPERAR	% RECUPERADO	% POR RECUPERAR
0	-24.667	0	0	-24.667	0%	100%
1	0	3.788	3.788	-20.879	15%	85%
2	0	8.657	12.445	-12.222	35%	50%
3	0	14.619	27.065	2.398	59%	-10%
4	0	20.860	47.925	23.258	85%	-94%
5	0	30.920	78.845	54.178	125%	-220%

Elaborado por las autoras

Como se puede ver para este flujo, el capital se recupera en el tercer año, aún considerando las limitaciones de capital que mantiene el dueño de la empresa; se cree más conveniente incurrir en la deuda antes que buscar mayor capital de inversión, ya que se corre en el riesgo de no encontrarlo y perder las ventajas u oportunidades que existen en el mercado actualmente.

5.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 5.17

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
ESCENARIOS	VARIACIÓN	VAN	TIR	ANÁLISIS
AUMENTO DE LA VENTAS	5%	\$29.840	60%	SE ACEPTA
	10%	\$43.506	74%	SE ACEPTA
	15%	\$58.690	86%	SE ACEPTA
DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS	5%	\$6.557	31%	SE ACEPTA
	10%	\$-3.293	12%	SE RECHAZA
	15%	\$-12.091	15%	SE RECHAZA

Elaborado por las autoras

Tal como se puede observar el proyecto mantiene una solidez interesante, ya que soporta variaciones en el principal factor de la empresa, como son las ventas. Se puede observar que ante variaciones positivas de los ingresos por venta, la TIR se eleva, inclusive si se incrementara en un 15% las ventas, la rentabilidad del proyecto ascendería al 86%, con un VAN de \$58.690, tal como podemos apreciar en la Tabla 5.16.

Al mismo tiempo vemos que el proyecto soporta una disminución del ingreso por venta de hasta un 5%, con un VAN de \$6.557 mostrando que aún en escenarios pesimistas el proyecto es rentable.

CONCLUSIONES

Basándose en el desarrollo de los capítulos anteriores se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- SP LOGISTIC S.A. si desea mantener el crecimiento esperado a través de los siguientes cinco años, como se indica en el flujo de caja proyectado, debe tener un plan estratégico que la guíe, optimizando sus procesos y convirtiéndola en una empresa competitiva.
- Las inversiones de mercado demuestra que SP LOGISTIC tiene un buen posicionamiento dentro de su cartera de clientes actuales, lo cual es beneficioso porque sirve como marco de referencia para futuros clientes potenciales, si la empresa desea darse a conocer debe implementar todas las estrategias propuestas en este proyecto.
- En la empresa se ha notado cierto desorden dentro de las funciones y el ambiente laboral, con el nuevo control de desempeño propuesto por objetivos se debe llegar a un mejor desenvolvimiento de cada uno de los miembros, impulsado también por las constantes capacitaciones, charlas de motivación e implantación de valores.
- Para poder darse a conocer en el mercado y cumplir sus objetivos, la empresa seguirá una estrategia de diferenciación, buscará posicionarse y enfocarse en el mercado de la construcción.
- Según los criterios financieros del VAN y de la TIR podemos concluir que el proyecto propuesto es rentable, viable y su implantación es realista.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la mejora de los procesos que impacten directamente al nivel de servicio vaya de la mano con la campaña de posicionamiento.
- Se recomienda realizar periódicamente una auditoría a los procesos automatizados, con el objetivo de corregir errores antes que formen un problema grande.
- Se recomienda que cada año o de manera semestral, se realice una reinversión del plan estratégico que se ha propuesto, variándolo dependiendo del entorno en que se encuentre la empresa, pero siempre encaminándolo a la visión y misión de la empresa.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Fred R. David, Pearson Educación, 5ta Edición.
- ESTADÍSTICA COMERCIAL, Alvarado Romero, Editorial Norma, 2da Edición.
- INGENIERÍA ECONÓMICA, Blank Tarquin, 4ta Edición.
- INVESTIGACIÓN DE LOS MERCADOS, Zikmund, William (1995) Editorial Prentice Hall, 6ta. Edición
- MARKETING DE SERVICIOS: CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS, Marcos Cobra y Flavio Zwarg, Editorial McGraw Hill, 1995
- PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA OPERACIONES COTIDIANA, Christopher R. Melburg, Editorial Panorama 1997.
- PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Nassir Sapag Ch y Reinaldo Sapag Ch, Editorial McGraw Hill, 1995
- PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, Stewart Myers, Editorial McGraw Hill, 1993
- Revista Gestión Ranking anual de 50 principales empresas del Ecuador Edición: Junio 2007
- Página Web del Banco Central del Ecuador; www.bce.fin.ec
- Página Web de la New York Stock Exchange; www.nyse.com.com
- Pagina Web de la Corporación Financiera Nacional; www.cfn.com

Anexos



ANEXO 1

La siguiente, es una encuesta con fines académicos dirigida a jefes de compra o gerentes de empresas industriales y de construcción. Estas serán tratadas con absoluta reserva y serán solo para fines de investigación, no se entregará esta información a terceras personas.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: _____

CARGO DEL ENTREVISTADO: _____

1. NUM DE EMPLEADOS:

Menos de 11 12-40 41-100 Más de 100

2. ¿CUAL ES EL ÁREA DE COBERTURA DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS DE SU EMPRESA?

Local Provincial Regional Nacional Internacional

3. ¿TIENE USTED DEPARTAMENTO DE COMPRAS? SI NO

4. ¿IMPORTA ALGÚN PRODUCTO PARA SU EMPRESA? SI NO

5. ¿TIENE USTED DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR? SI NO

6. ¿SEÑALE DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS CUALES HA CONTRATADO ANTERIORMENTE (TERCERIZADO)?

Consolidadora de cargas Trámites aduaneros
 Alquiler de maquinarias y equipos Abastecimiento de insumos
 NINGUNO

7. ¿HA QUEDADO SATISFECHO CON LOS SERVICIOS QUE HA RECIBIDO ANTERIORMENTE? SI NO

8. ¿CONOCE USTED EL NOMBRE DE ALGUNAS EMPRESAS QUE OFREZCAN SERVICIOS INTEGRALES DE CONSOLIDACION, TRAMITES ADUANEROS, ALQUILER DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS Y ABASTECIMINETO DE INSUMOS EN GENERAL? SI NO

Si respondió No pase a la pregunta 9

Si su respuesta es si, favor nombre máximo 3:

1. : _____
2. : _____
3. : _____



9. ¿CONSIDERARIA COSTOSO CONTRATAR SERVICIOS EXTERNOS DE EMPRESAS DE CONSOLIDACIÓN, ABASTECIMIENTO, ALQUILE DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS O DE RAMITES ADUANEROS?
 SI NO
10. ¿CÓMO LE PARECE LA IDEA DE QUE EXISTA UNA EMPRESA QUE OFREZCA SERVICIOS INTEGRALES DE ESTE TIPO?
 Muy mala Mala Regular Buena Muy buena
11. ¿ESTARÍA DISPUESTO A UTILIZAR NUESTROS SERVICIOS INTEGRALES DE CONSOLIDACION, TRAMITES ADUANEROS, ALQUILER DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS Y ABASTECIMINETO DE INSUMOS EN GENERAL?
 SI NO INDIFERENTE

Si respondió NO terminar el cuestionario

12. ELIJA DENTRO DE ESTA LISTA QUE TIPO DE SERVICIOS ESTARÍA DISPUESTA A UTILIZAR (PUEDE SELECCIONAR MÚLTIPLES OPCIONES)
 Consolidadora de cargas Trámites aduaneros
 Alquiler de maquinarias y equipos Abastecimiento de insumos
13. ¿QUE CARACTERÍSTICAS DESEA QUE TENGA LA EMPRESA QUE USTED CONTRATARÍA?
 Eficiencia Innovación Experiencia
 Confiabilidad Precios bajos
- Otros: _____

14. ¿CON QUE FRECUENCIA USTED CONTRATARIA ESTOS SERVICIOS?
 Semanal Quincenal Mensual
Trimestral
 Semestral Anual

15. ¿POR QUÉ MEDIOS QUISIERA USTED CONOCER U OBTENER INFORMACIÓN SOBRE ESTE TIPO DE SERVICIOS?
 Televisión Radio Diario Revistas
 Pagina Web Correo Conferencias Folletos
 Llamadas telefónicas Otros:

GRACIAS POR SU AMABLE ATENCIÓN



**Escuela Superior
Politécnica del Litoral**



PREGUNTAS DIRIGIDAS A CLIENTES DE SP LOGISTIC

PREGUNTAS	NIVELES DE ACEPTACION				
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1.- ¿Usted considera que los productos y/o servicios que brinda SP LOGISTIC son?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
2.- ¿Cree usted que los precios de los productos y/o servicios de SP LOGISTIC son?	Muy caro	Caro	Regular	Económico	Muy Económico
3.- ¿Usted piensa que los productos y/o servicios que brinda SP LOGISTIC a su empresa son?	Muy innecesario	Innecesario	Indiferente	Necesarios	Muy Necesarios
4.- ¿Con que frecuencia solicita los productos y/o servicios de SP LOGISTIC?	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral
5.- ¿Cuándo ha solicitado los servicios de SP LOGISTIC, el tiempo de entrega es:	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno

ANEXO 2

PREGUNTA 1: NÚMERO DE EMPLEADOS

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Menos de 11	92	92	25%	25%
De 12 a 40	91	183	25%	50%
De 41 a 100	91	274	25%	75%
Mas de 100	91	365	25%	100%

PREGUNTA 2: ÁREA DE COBERTURA

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
LOCAL	157	157	43%	43%
PROVINCIAL	88	245	24%	67%
REGIONAL	62	307	17%	84%
NACIONAL	47	354	13%	97%
INTERNACIONAL	11	365	3%	100%

PREGUNTA 3: DEPARTAMENTO COMPRAS

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	66	66	18%	18%
NO	299	365	82%	100%

PREGUNTA 4: IMPORTACIONES

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	29	29	8%	8%
NO	336	365	92%	100%

PREGUNTA 5: DEPARTAMENTO COMERCIO EXTERIOR

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	51	51	14%	14%
NO	314	365	86%	100%

PREGUNTA 6.1: CONSOLIDADORA DE CARGA

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	102	102	28%	28%
NO	263	365	72%	100%

PREGUNTA 6.2**ALQUILER DE MAQUINARIA**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	58	58	16%	16%
NO	307	365	84%	100%

PREGUNTA 6.3**TRÁMITES ADUANEROS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	113	113	31%	31%
NO	252	365	69%	100%

PREGUNTA 6.4**ABASTECIMIENTOS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	77	77	21%	21%
NO	288	365	79%	100%

PREGUNTA 6.5**NINGUN SERVICIO CONTRATADO**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	223	223	61%	61%
NO	142	365	39%	100%

PREGUNTA 7**SATISFACCION SERVICIO**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	241	241	66%	66%
NO	124	365	34%	100%

PREGUNTA 8**CONOCE EMPRESAS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	190	190	52%	52%
NO	175	365	48%	100%

PREGUNTA 9**COSTOSO**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	212	212	58%	58%
NO	153	365	42%	100%

PREGUNTA 10**EXISTENCIA DE EMPRESA**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY MALA	4	4	1%	1%
MALA	11	15	3%	4%
REGULAR	84	99	23%	27%
BUENA	189	288	52%	79%
MUY BUENA	77	365	21%	100%

PRGUNTA 11**PROPENSIÓN**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	241	241	66%	66%
NO	44	285	12%	78%
INDIFERENTE	80	365	22%	100%

PREGUNTA 12.1**CONSOLIDADORA**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	172	172	47%	47%
NO	193	365	53%	100%

PREGUNTA 12.2**ALQUILER DE EQUIPOS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	131	131	36%	36%
NO	234	365	64%	100%

PRGUNTA 12.3**TRAMITES ADUANEROS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	186	186	51%	51%
NO	179	365	49%	100%

PREGUNTA 12.4**ABASTECIMIENTO**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	259	259	71%	71%
NO	106	365	29%	100%

PREGUNTA 13.1**EFICIENCIA**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	245	245	67%	67%
NO	120	365	33%	100%

PREGUNTA 13.2**CONFIABILIDAD**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	230	230	63%	63%
NO	135	365	37%	100%

PREGUNTA 13.3**INNOVACIÓN**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	142	142	39%	39%
NO	223	365	61%	100%

PREGUNTA 13.4**PRECIOS BAJOS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	318	318	87%	87%
NO	47	365	13%	100%

PREGUNTA 13.5**EXPERIENCIA**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	226	226	62%	62%
NO	139	365	38%	100%

PREGUNTA 13.6**OTROS ATRIBUTOS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	15	15	4%	4%
NO	350	365	96%	100%

PREGUNTA 14**FRECUENCIA**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SEMANAL	44	44	12%	12%
QUINCENAL	62	106	17%	29%
MENSUAL	134	240	37%	66%
TRIMESTRAL	66	306	18%	84%
SEMESTRAL	33	339	9%	93%
ANUAL	26	365	7%	100%

PREGUNTA 15.1**TV**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	26	26	7%	7%
NO	339	365	93%	100%

PREGUNTA 15.2**PÁGINA WEB**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	226	226	62%	62%
NO	139	365	38%	100%

PREGUNTAS 15.3**LLAMADAS TELEFÓNICAS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	223	223	61%	61%
NO	142	365	39%	100%

PREGUNTA 15.4**CORREO**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	117	117	32%	32%
NO	248	365	68%	100%

PREGUNTA 15.5**DIARIO**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	40	40	11%	11%
NO	325	365	89%	100%

PREGUNTA 15.6**CONFERENCIAS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	208	208	57%	57%
NO	157	365	43%	100%

PREGUNTAS 15.7**REVISTAS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	252	252	69%	69%
NO	113	365	31%	100%

PREGUNTA 15.8**FOLLETOS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	208	208	57%	57%
NO	157	365	43%	100%

PREGUNTA 15.9**RADIO**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	33	33	9%	9%
NO	332	365	91%	100%

PREGUNTA 15.10**OTROS MEDIOS PUBLICITARIOS**

VARIABLE	CONTEO	CONTEO ACUMULADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	22	22	6%	6%
NO	343	365	94%	100%

ANEXO 3

CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA SP LOGISTIC S.A.

Nº	EMPRESA	ACTIVIDAD
1	ENTRIX AMERICAS	CONSULTORA AMBIENTAL
2	CORPACEL	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA
3	ECUASAL	PRODUCTOR DE SAL
4	FERREMOTORS	INDUSTRIALES
5	GARZAL S.A.	CAMARONERA
6	LA JOYA	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA
7	MODERCORP	EMPACADORA DE MARISCOS
8	VEPAMIL	INSUMOS QUIMICOS

PROVEEDORES DE LA EMPRESA SP LOGISTIC S.A.

Nº	PROVEEDOR
1	AGROCIRSTAL
2	BRENNTAG ECUADOR
3	CASA DEL RULIMAN
4	CEPSA S.A
5	COMISEIN
6	FILTROCORP
7	INVERNEG
8	LIBRERÍA CERVANTES
9	LUBRILACA
10	MACROHIERRO
11	PLASTICOS ROMY
12	SUMINDEC
13	TIENDA QUIMICA
14	TUBAFERR CIA LTDA

ANEXO 4

BETA DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL S&P 500

S&P 500 GICS Sector Scorecard (8/31/07)									
See the last page for Required Disclosure information.	Index Value	% of 500 or Sector	Price Changes (%)					5-Year	
			August	3 Mos.	YTD	2006	5-Yr.	Beta	Std. Dev.
Industrials	357.33	11.41	(0.2)	0.7	10.8	11.0	11.3	1.0	12.2
Aerospace & Defense	431.37	24.44	(0.4)	1.4	14.0	23.1	15.2	0.7	13.5
Air Freight & Logistics	424.98	8.20	(0.1)	2.2	0.5	1.8	6.8	0.8	15.2
Airlines	143.95	0.79	(3.5)	5.8	(1.4)	(6.8)	(4.0)	1.2	27.8
Building Products	186.67	1.09	(3.9)	(13.3)	(2.1)	4.7	7.3	1.1	19.5
Commercial Printing	128.42	0.53	(15.2)	(16.3)	0.8	3.9	6.3	0.9	22.6
Construction & Engineering	277.32	0.75	10.1	22.1	55.7	5.7	33.1	0.9	25.8
Construction & Farm Machinery & Heavy T	597.55	8.09	1.5	2.8	35.0	20.6	29.4	1.4	21.6
Diversified Commercial & Professional Ser	126.88	0.71	(2.5)	(6.6)	(6.8)	2.4	2.7	1.0	17.4
Electrical Components & Equipment	445.66	3.99	2.5	0.9	12.3	17.3	18.7	1.3	17.8
Environmental & Facilities Services	117.48	1.52	(0.9)	(3.0)	2.8	23.2	7.8	1.0	19.6
Human Resource & Employment Services	113.08	0.65	(8.9)	(18.5)	(20.3)	5.1	15.8	1.8	34.4
Industrial Conglomerates	419.77	33.59	0.3	2.5	6.2	5.7	6.9	1.0	14.8
Industrial Machinery	448.29	7.48	3.0	3.1	20.5	12.7	16.4	1.1	15.8
Office Services & Supplies	258.37	1.02	(2.9)	(7.2)	(6.8)	14.3	2.1	0.9	13.2
Railroads	401.31	6.50	(8.0)	(10.4)	12.9	13.5	18.2	1.0	19.2
Trading Companies & Distributors	204.41	0.44	4.9	4.0	31.0	(1.8)	12.8	0.9	20.0
Trucking	104.99	0.22	0.7	1.5	7.2	NA	NA	NA	NA