# 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.

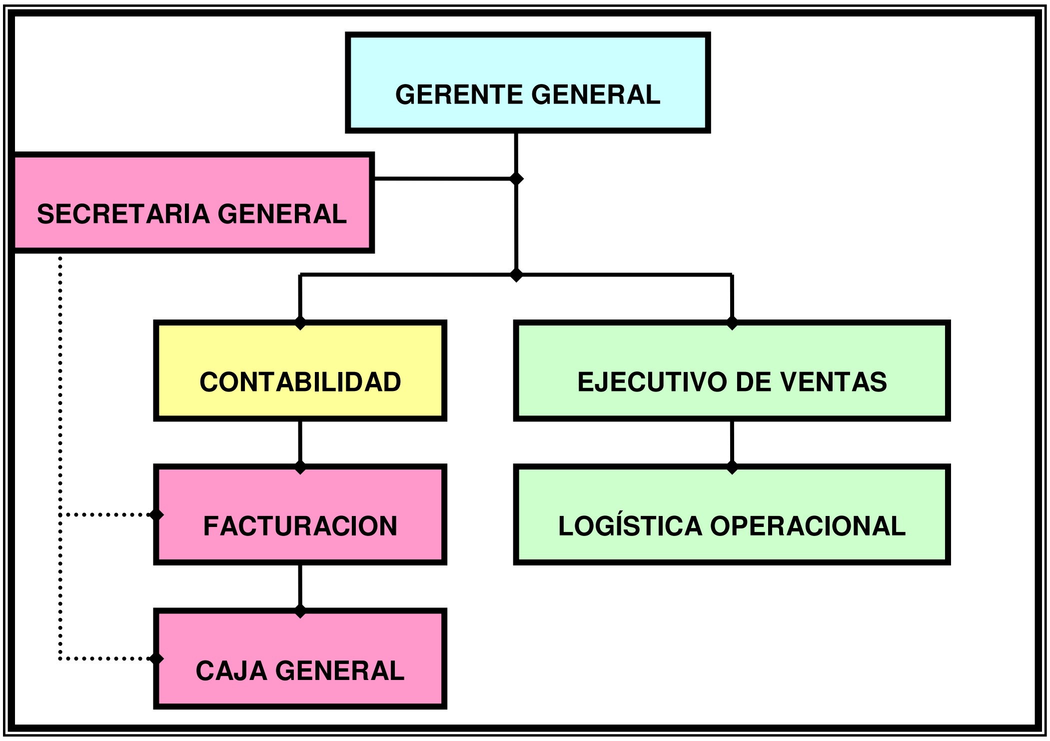
### 1.1.4 ORGANIGRAMA

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 tríada 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<br>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** | 0,0061ó 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 esta 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<br>(Consultora Ambiental) | VEPAMIL<br>(Insumos Químicos) |
| CORPACEL<br>(Constructora Inmobiliaria) | GARSAL S.A.<br>(Camaronera) |
| FERREMOTORS<br>(Industriales) | MODERCORP S.A.<br>(Empacadora de Mariscos) |
| ECUASAL<br>(Productor de Sal) | LA JOYA<br>(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**

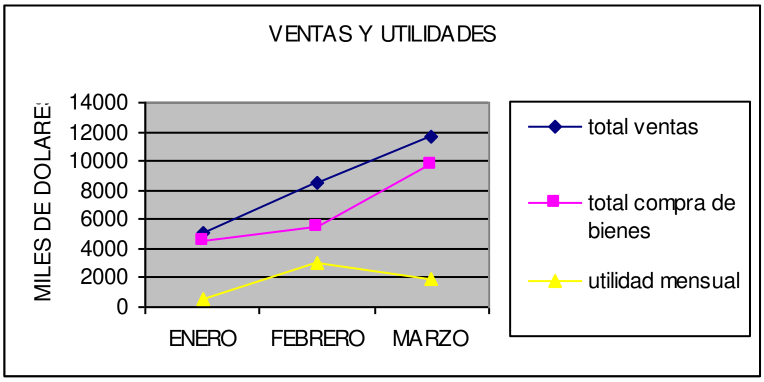
| VENTA DE BIENES | ENERO | FEBRERO | MARZO |
|---|---|---|---|
| GARZAL S.A. | 3.122 | 2.374 | 332 |
| MODERCORP S.A. | 1.746 | 4.563 | 1.060 |
| LUBRICANTES Y AFINES | 227 | 1.531 | 276 |
| CIUDAD CELESTE S.A. | | | 345 |
| VENTAS OCACIONALES | | | 31 |
| ENTRIX AMERICAS S.A. | | | 5.143 |
| **VENTA 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%.

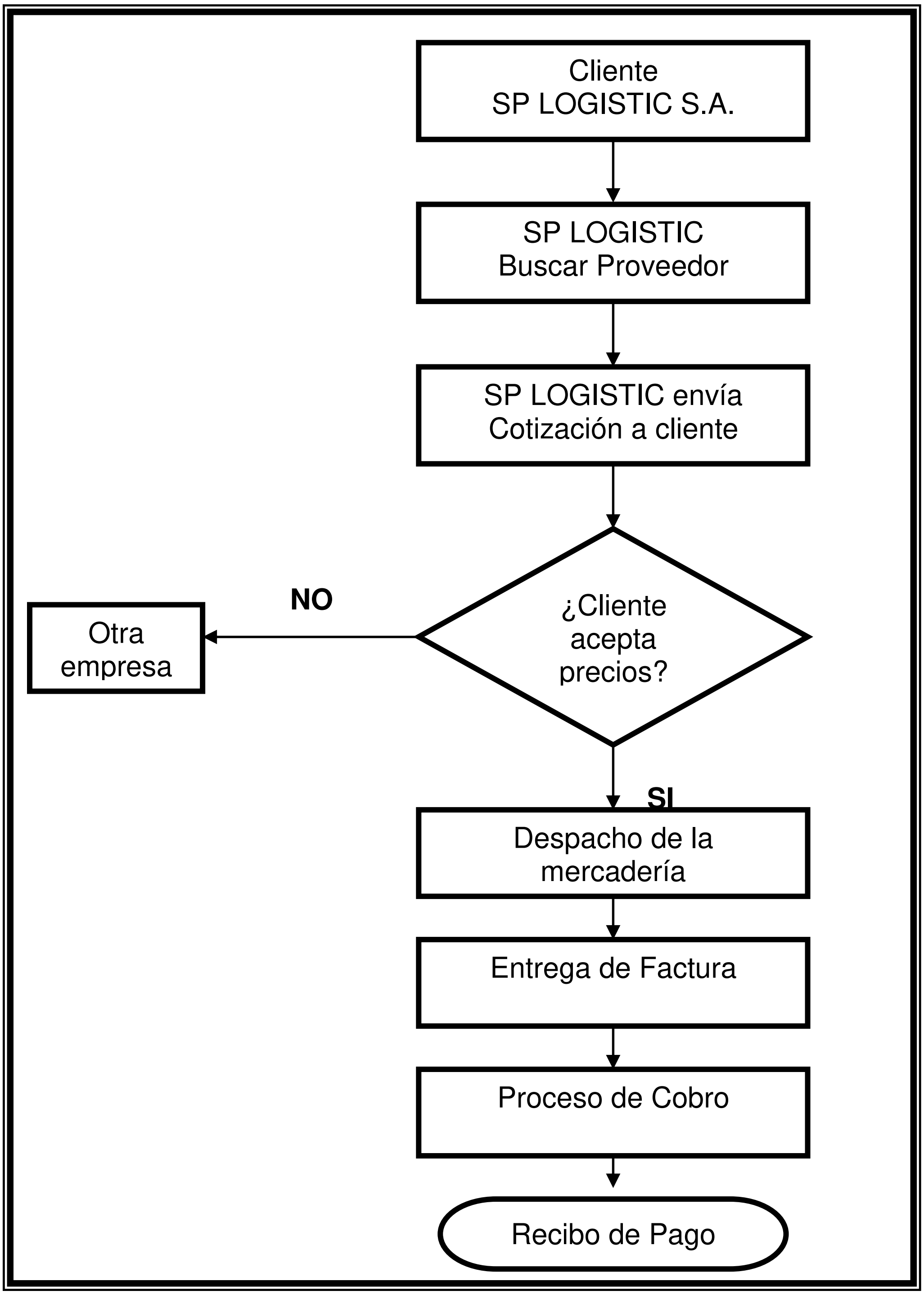
# 1.4 PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

## 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.