

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE
LA EMPRESA FELVENZA S.A.**

AUTORAS:

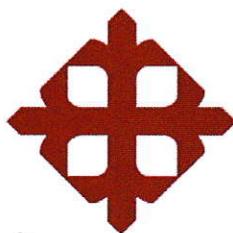
Aucapeña Parrales, Geanella del Cisne
Freire Valverde, María Belén

**IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Valle Navarro, Carlos Ernesto

**Guayaquil, Ecuador
2015**

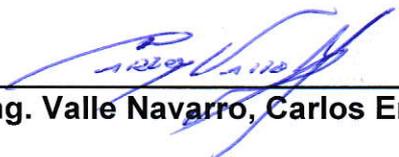


**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **AUCAPEÑA PARRALES, GEANELLA DEL CISNE y FREIRE VALVERDE, MARÍA BELÉN** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional).

TUTOR (A)



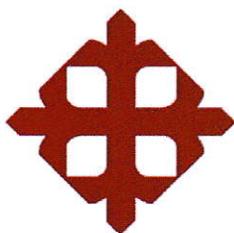
Ing. Valle Navarro, Carlos Ernesto

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA



Lcda. Lucía Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Geanella del Cisne, Aucapeña PARRALES

DECLARO QUE:

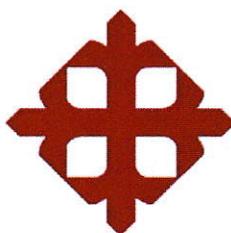
El Trabajo de Titulación "**Estrategias empresariales para el mejoramiento de los procesos de gestión de la empresa Felvenza S.A.**" previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA

Geanella del Cisne Aucapeña PARRALES



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, María Belén, Freire Valverde

DECLARO QUE:

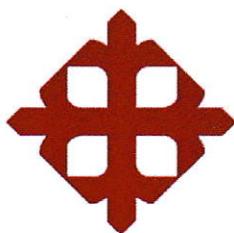
El Trabajo de Titulación "**Estrategias empresariales para el mejoramiento de los procesos de gestión de la empresa Felvenza S.A.**" previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA

María Belén Freire Valverde



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

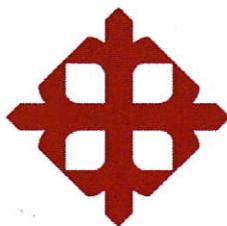
Yo, Geanella del Cisne, Aucapeña PARRALES

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Estrategias empresariales para el mejoramiento de los procesos de gestión de la empresa Felvenza S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

Geanella del Cisne Aucapeña PARRALES



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **María Belén, Freire Valverde**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "**Estrategias empresariales para el mejoramiento de los procesos de gestión de la empresa Felvenza S.A.**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

María Belén Freire Valverde

AGRADECIMIENTO

Debo dar las gracias a Dios por permitirme cumplir mis metas, sueños y por todas las bendiciones que me ha regalado.

A mis padres, Pilar y Rafael, por su amor incondicional, por enseñarme que nada es imposible, y que a pesar de la distancia confiaron en mí y me apoyaron desde el comienzo hasta el final de mis estudios. Gracias por todo el esfuerzo.

A mis hermanas Verónica y Joselyn por su compañía durante todos estos años.

A María Belén por creer en mí desde el pre-universitario y aceptar ser mi compañera de tesis. Gracias por la paciencia y dedicación.

Agradezco infinitamente a toda mi familia, mis amigos y mi enamorado por todas las palabras de aliento en los momentos más difíciles en el transcurso de mi carrera universitaria.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud hacia todo el *staff* de la compañía Felvenza S.A. por su disponibilidad y cooperación, en especial a su gerente Ing. Jaime Opazo Larraín.

Gracias al Ing. Carlos Valle y a la Ing. Cynthia Román por su asesoría y dirección en el trabajo de titulación.

Geanella Aucapeña P.

AGRADECIMIENTO

Culmina una etapa más en mi vida, es por ello que quiero empezar agradeciendo a Dios por iluminarme en esta trayectoria estudiantil.

A mi familia y de manera especial a mis padres, que han sido ese pilar fundamental , por demostrarme el apoyo constante día a día, por estar pendientes de mí y por ser los veladores de mi integridad, buscando siempre lo mejor para mi porvenir.

A mi mejor amiga y compañera de tesis Geanella Aucapeña por su aporte para la ejecución del trabajo de titulación.

A todo el staff de Felvenza S.A por su ayuda en la información necesaria para la ejecución del trabajo de investigación.

Al Ing. Carlos Valle, Ing. Cinthya Román y demás profesores que han sido los portadores de conocimientos y experiencias útiles para explayarnos en el campo profesional que está por venir.

Como no terminar agradeciendo a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por darme la acogida y ser el templo del saber durante estos años de estudios.

María Belén Freire V.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo el amor del mundo a mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su ejemplo de perseverancia y por demostrarme su apoyo incondicional durante toda mi vida.

A mis hermanas: Verónica y Joselyn por estar siempre presentes en mi vida. A mis sobrinos: Alejandro y Allison, son mi motivo de inspiración.

A mis abuelas Sara y Esperanza, a mis tías, tíos, primas, primos, y demás familiares; espero que se sientan orgullosos de mí.

A María Belén, Cristina, Mijail y Consuelo por todo su amor, cariño, amistad y por haber sido como mi familia en todos estos años viviendo lejos de mi hogar.

¡Gracias!

Nada hubiese sido posible sin ustedes.

Geanella del Cisne Aucapeña Parrales

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado en primer lugar a Dios, por bendecirme en cada momento y darme la sabiduría necesaria para culminar esta etapa de vida estudiantil.

A mi abuelito León (†) mi ángel guardián, que a pesar de no estar presente conmigo, su imagen sigue intacta en mi mente, y aún prevalecen sus sabios consejos que los llevo guardados en mi corazón.

A mi familia pero de manera especial a mis padres, a mi hermano y a mi abuelita que fueron los que estuvieron conmigo en este largo caminar.

Todo ese esfuerzo que hicieron por mí, por el apoyo moral y económico, por sus consejos, por los ejemplos de constancia y perseverancia, han sido base primordial para enfocarme y luchar por este sueño que para mí, es uno de los más primordiales que todo ser humano anhela alcanzar.

María Belén Freire Valverde

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	18
ANTECEDENTES.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
HIPÓTESIS.....	22
JUSTIFICACIÓN.....	23
Justificación Teórica	23
Justificación Metodológica	24
Justificación Práctica	24
CAPÍTULO 1: REFERENCIAS TEÓRICAS Y CONCEPTUALES.....	26
1.1 Marco Teórico	26
1.2 Marco Conceptual.....	36
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	40
2.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.2.1 Enfoque Cualitativo.....	40
2.2.2 Enfoque Cuantitativo.....	41
2.3 HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	44
2.5.1 Resultados de la investigación cuantitativa	44
2.5.2 Resultados de la investigación cualitativa.....	48
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FELVENZA S.A.	52
3.1 Breve reseña histórica de Felvenza S.A	52
3.2 Perfil de Felvenza S.A.....	53
3.3 Ubicación de la empresa.....	53
3.4 Análisis Administrativo	54

3.4.1.	Misión	54
3.4.3.1	Política de Calidad.....	55
3.4.3.2	Política de Confidencialidad y No conflicto de Intereses	55
3.4.3.3	Política de Calificación y Entrenamiento del personal	56
3.4.4	Cultura organizacional	57
3.5	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	58
3.5.1	Poder de negociación de los clientes	58
3.5.2	Poder de Negociación de los proveedores	59
3.5.3	Rivalidad entre los competidores existentes.....	59
3.5.4	Amenaza de Servicios Sustitutos	61
3.5.5	Amenaza de Nuevos Competidores	62
3.6	Análisis PEST de la empresa “Felvenza S.A”	62
3.7	Análisis FODA de la empresa “Felvenza S.A”	63
3.8	Análisis de Recursos actuales	64
3.8.1	Área Administrativa.....	64
3.8.2	Área Financiera	77
CAPITULO 4: PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL		78
4.1	Formulación de la estrategia empresarial	78
4.1.1	Estrategia nivel corporativo.....	80
4.1.1	Estrategia a niveles de unidad de negocio	81
4.1.2	Estrategia a nivel funcional	82
4.2	Propuesta para la implementación de Estrategias	83
5.1	PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN	99
5.2	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	100
5.2.1	Inversión inicial	100
5.2.2	Capital de trabajo.....	101
5.2.3	Financiamiento	102
5.3	PERÍODOS DE ANÁLISIS	102
5.4	Evolución de ventas 2013-2014.....	103
5.5	Proyección de ventas escenario positivo	106
5.6	Proyección de ventas escenario negativo.....	107

5.6.1	Volumen total de servicios escenario positivo	107
5.6.2	Gastos Operacionales	109
5.6.2.1	Depreciaciones.....	112
5.6.2.2	Amortizaciones	112
5.6.2.3	Reparaciones y Mantenimiento	114
5.6.3	Estado de pérdidas y ganancias.....	115
5.6.4	Flujo de caja proyectado escenario positivo	118
5.6.5	Balance General escenario positivo	121
5.6.6	Balance General escenario negativo	123
5.6.7	Resumen final actual y proyectado	124
5.7	EVALUACIÓN FINANCIERA	126
5.7.1	Tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN).....	126
5.7.2	Coefficiente costo/beneficio	128
5.7.3	Crecimiento marginal Positivo y negativo	128
5.8	INDICADORES FINANCIEROS.....	130
	Bibliografía.....	133
	ANEXOS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PEST	62
Tabla 2 Matriz FODA.....	63
Tabla 3 Propuesta de capacitaciones.....	84
Tabla 4 Cotización Reloj Biométrico.....	92
Tabla 5 Presupuesto para la implementación.....	99
Tabla 6 Plan de Inversión Felvenza S.A.....	100
Tabla 7 Capital de Trabajo	101
Tabla 8 Presupuesto Anual Felvenza S.A.	102
Tabla 9 Períodos Pre-Operativos y Operativos	102
Tabla 10 Evolución de ventas período 2013	103
Tabla 11 Evolución de ventas período 2014	103
Tabla 12 Porcentaje de ventas fijas y variables 2013-2014	104
Tabla 13 Promedio de ventas trimestrales 2015	105
Tabla 14 Evolución de ventas con crecimiento trimestral.....	105
Tabla 15 Proyección de ventas escenario positivo	106
Tabla 16 Proyección de ventas escenario negativo	107
Tabla 17 Volumen de servicios línea fija escenario positivo.....	108
Tabla 18 Volumen de servicios línea variable escenario positivo.....	108
Tabla 19 Ingresos generados por total de servicios	108
Tabla 20 Gastos Operacionales escenario positivo.....	109
Tabla 21 Gastos Operacionales escenario negativo	110
Tabla 22 Depreciaciones escenario positivo	113
Tabla 23 Depreciaciones escenario negativo	113
Tabla 24 Tabla de Amortización escenario positivo	114
Tabla 25 Tabla de Amortización escenario negativo	114
Tabla 26 Reparaciones y Mantenimiento	115
Tabla 27 Resumen final anual	124
Tabla 28 Crecimiento escenario positivo	124
Tabla 29 Crecimiento escenario negativo	125
Tabla 30 VAN escenario positivo.....	127

Tabla 31 VAN escenario negativo	127
Tabla 32 Coeficiente costo/beneficio	128
Tabla 33 Crecimiento Marginal	129
Tabla 34 Indicadores Financieros.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Herramientas Investigativas	42
Gráfico 2 Calidad del Servicio.....	44
Gráfico 3 Imagen de la compañía	45
Gráfico 4 Puntualidad	45
Gráfico 5 Equipos de Inspección	46
Gráfico 6 Amabilidad.....	46
Gráfico 7 Solución de Requerimientos.....	47
Gráfico 8 Tiempo de Entrega	48
Gráfico 9 Organigrama Felvenza S.A	76
Gráfico 10 Formulación Estratégica.....	79
Gráfico 11 Niveles de Gestión Estratégica	80
Gráfico 12 Propuesta de Organigrama	87
Gráfico 13 Esquema de procesos.....	89
Gráfico 14 Propuesta de sistema de facturación electrónica y operaciones	91
Gráfico 15 Estado de pérdidas y ganancias escenario positivo	116
Gráfico 16 Estado de pérdidas y ganancias escenario negativo	117
Gráfico 17 Flujo de caja proyectado escenario positivo	119
Gráfico 18 Flujo de caja proyectado escenario negativo	120
Gráfico 19 Balance General escenario positivo	122
Gráfico 20 Balance General Escenario negativo	123
Gráfico 21 Crecimiento de ventas escenario positivo	125
Gráfico 22 Crecimiento de ventas escenario negativo	125
Gráfico 23 Productividad marginal año 2016	129

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en el desarrollo de varias estrategias empresariales, que ayuden a mejorar los diferentes procesos de gestión dentro de la empresa Felvenza S.A., dedicada a emitir certificaciones de pre-embarque previa inspección y verificación de calidad de los principales productos exportados desde el Ecuador hacia otros países.

El trabajo está conformado por cinco capítulos en los cuales se podrá encontrar las referencias teóricas y conceptuales, las mismas que servirán como base para fundamentar el trabajo de titulación.

Además, se realizó un análisis metodológico de los factores que pueden influir para la aplicación de las diferentes estrategias, como el uso de encuestas para los diferentes clientes y una entrevista con el gerente general de la empresa.

Por otra parte, se podrá apreciar un diagnóstico de la empresa que permitirá conocer la situación actual de la misma para proponer diferentes tipos de estrategias aplicables al negocio dentro del capítulo cuatro

Finalmente, se aprecia el análisis financiero actual y proyectado con el que contará la compañía luego de la implementación de estrategias, que tendrá un costo de inversión de \$ 236.121,66 con una tasa de retorno mensual del 23%.

Palabras Claves: (procesos, estrategias, mercadeo, ventas, facturación, inspección)

ABSTRACT

This project involves the development of several business strategies that will help to improve the different management processes within the company Felvenza S.A. dedicated to issue certificates of previous pre-shipment inspection and verification of main products quality exported from Ecuador to other countries.

The work has five sections in which show the theoretical and conceptual references, the same that will serve as basis for the research work.

In addition, a methodological analysis of the factors that may influence the application of different strategies, such as the use of surveys for different customers and an interview with the general manager of the company was conducted.

Moreover, it can be appreciated an assessment of the company that will reveal the current situation of it to proceed to propose different strategies applicable to the business in the chapter four.

Finally, the current and projected financial analysis with which the company will count after the implementation of the strategies that will have a cost of investment of \$ 236.121,66 with a rate of monthly return of 23 %.

Clue Words: (processes, strategy, marketing, sales, billing, inspection)

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Ce projet est le développement de diverses stratégies d'affaires pour aider à améliorer les différents processus de gestion au sein de la société FELVENZA SA, qui est consacrée à délivrer des certificats de pré-inspection avant l'expédition et la vérification de la qualité des principaux produits exportés par l'Equateur à d'autres pays.

Le travail est composé de cinq chapitres qui parmi eux trouvera les références théoriques et conceptuels, la même qui servira de base par le projet d'investigation.

En plus, une analyse méthodologique des facteurs qui peuvent influencer sur l'application de stratégies différentes, tels que l'utilisation d'enquêtes pour différents clients et un entretien avec le directeur général de l'entreprise a été menée.

En outre, vous pouvez apprécier une évaluation de la société qui va révéler la situation actuelle de celle-ci pour ensuite proposer différentes stratégies applicables à l'entreprise dans le chapitre quatre.

Enfin, Il peut être vu l'analyse financière actuelle et projetée avec lesquelles la société va alors mettre en œuvre des stratégies qui auront un coût d'investissement de \$236.121,66 avec un taux de rendement mensuel de 23%.

Mots-Clés: (processus, stratégie, marketing, ventes, la facturation, inspection)

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

La verificación de mercaderías es una comprobación de la cantidad, calidad, especie y condición de la misma a través de un reconocimiento físico; dicha verificación e inspección de pre-embarque que otorgan las empresas dedicadas a esta actividad comercial ha sido de trascendental importancia para asegurar el adecuado traslado y entrega de mercancías en condiciones óptimas a su país de destino.

Con el pasar del tiempo este proceso de verificación se ha considerado como un acuerdo entre dos partes, para que la mercadería sea inspeccionada antes del embarque, teniendo como fin asegurar que la cantidad y la calidad de las mercancías correspondan a lo acordado entre las partes involucradas.

Sin embargo, durante los últimos años el comercio internacional ha sido afectado por casos de tráfico de drogas y/o mercaderías ilícitas, contenedores en mal estado, clonaciones en los sellos de seguridad, etc. que de una u otra forma van en contra de las leyes estipuladas dentro del comercio exterior y por ende, la imagen de las empresas que prestan éste tipo de servicio de exportación se ven afectadas debido a que son los responsables de lo que pueda ocurrir en el transcurso de la cadena logística de la mercadería.

Actualmente, en nuestro país se han estipulado severos controles de inspección tanto de contenedores, como de calidad de la mercadería, sobre todo en el área agrícola, para así evitar tener inconvenientes al exportar los productos, promoviendo la integridad y seguridad de la transportación de los mismos. Es por ello que, las empresas exportadoras contratan los servicios de

consultorías, inspección y verificación para evitar problemas y de esta manera asegurar que la mercadería llegue en correctas condiciones.

En el Ecuador existen varias empresas que otorgan este tipo de servicio, tal es el caso de la empresa Felvenza S.A, una empresa privada e independiente encargada de proveer servicios de inspección, verificación y consultoría tanto al comercio exterior como al mercado de seguros.

El 1 de Agosto de 1994, Felvenza S.A. fue nominado, por el departamento de agencia de LLOYD'S, como su único agente exclusivo en Ecuador, convirtiéndose en piedra angular de los seguros y reaseguros marinos en el país, especialmente en casco y maquinaria así como carga en general.

La compañía cuenta con un personal altamente calificado y experimentado, lo cual le ha permitido establecer una red nacional de oficinas y laboratorios a fin de asegurar un servicio con una amplia cobertura, acortando distancias para cumplir los diferentes requerimientos de sus clientes dentro del país.

Con el venir de los años ha diversificado sus servicios poniendo especial énfasis en certificaciones de pre-embarque de productos de exportación tradicionales y no tradicionales, servicios generales de inspección para el sector naviero y para instituciones gubernamentales en sus distintas áreas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de mercadeo y ventas, es una de las bases primordiales que una empresa debe poseer, ya que es el encargado de conocer las necesidades y requerimientos del cliente, conocer el mercado objetivo, análisis de la tendencia de las ventas, tácticas de posicionamiento, investigación de mercado en lo que una empresa se desempeña, etc. Actualmente, la creciente

competencia y el buen posicionamiento que existe en el sector de las verificadoras que ofrecen servicios de inspección, verificación y consultoría para la exportación de productos, ha generado que Felvenza S.A no sea reconocida por las diferentes exportadoras en el país, ya que no cuenta con un área de mercadeo y ventas, que analice el comportamiento del mercado y requerimientos de clientes por un servicio en particular.

Además cabe recalcar que, los empleados de Felvenza S.A. cumplen con varias funciones repetitivas en los diferentes departamentos, lo que ocasiona confusión en los diferentes procesos de gestión de la empresa Felvenza S.A., complicando la permanencia en el mercado de las consolidadoras de nuestro país.

Por otro lado, con el transcurso del tiempo, las leyes de nuestro país se han tornado más exigentes, como por ejemplo, la nueva modalidad de emisión de comprobantes electrónicos en la cual obliga a los sujetos pasivos del sector público y privado a emitir comprobantes de venta de manera electrónica; dicha modalidad ha sido establecida por el Servicio de Rentas Internas (SRI) según la resolución NAC—DGRCGC14-00790 del 30 de septiembre del 2014 (VER ANEXO 1), por lo que, los contribuyentes especiales autorizados deberán acatar estas disposiciones y emitir comprobantes de ventas de manera electrónica hasta mediados del año en curso, con un monto mínimo de facturación de \$20 dólares.

Felvenza S.A aún no ha atendido esta disposición, lo que significa que se está desaprovechando la oportunidad de implementar un mecanismo que supone un menor costo en el cumplimiento de obligaciones tributarias, y a su vez conlleva al cuidado del medio ambiente. Sin embargo, el excesivo almacenamiento físico y el resguardo de documentos como: reportes, informes y fotos archivados en red, constituye un peligro de pérdida de información, pues

la empresa tampoco cuenta con una base de datos en donde se pueda almacenar los diferentes tipos de certificados emitidos para los clientes y al mismo tiempo diferenciar los clientes potenciales.

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

¿Es factible la implementación de estrategias empresariales que mejoren los procesos de gestión y que generen impacto positivo en la empresa Felvenza S.A.?

Sistematización del Problema

- ¿Cómo ha sido el desenvolvimiento de la empresa Felvenza S.A. en los servicios de inspección y verificación de contenedores en estos últimos años?
- ¿Cuáles son los beneficios de implantar estrategias empresariales que mejoren los procesos de gestión de Felvenza S.A.?
- ¿Qué impacto generaría el implementar el proceso de facturación electrónica en la empresa Felvenza S.A.?
- ¿Cuáles son las principales amenazas competitivas de la empresa Felvenza S.A.?
- ¿De qué manera la empresa obtendrá ventajas frente a la competencia?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Establecer estrategias empresariales mediante el análisis de recursos internos y externos para el mejoramiento de los procesos de gestión de la compañía Felvenza S.A. durante el plazo de un año medido mensualmente.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la compañía Felvenza S.A.
- Identificar las principales carencias comerciales dentro de la compañía Felvenza S.A.
- Establecer un sistema para mejorar los procesos de gestión internos y externos de la compañía Felvenza S.A.
- Proponer la implementación de las estrategias empresariales para el desarrollo y crecimiento del negocio.

HIPÓTESIS

Si se aplica correctamente los procesos de gestión en la compañía Felvenza S.A. con una excelente calidad de servicios, entonces se podrá alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado con un incremento significativo de las ventas.

Variable Independiente

- Calidad de servicio

Variable Dependiente

- Posicionamiento del mercado
- Nivel de Incremento de las ventas

Variable Interviniente

- Procesos de gestión

JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica

La importancia de la inspección y verificación de los productos a exportar constituye la base primordial para continuar con los trámites a realizar por parte del exportador, acoplándose a las regularizaciones y leyes de comercio internacional que se deben tomar en consideración al ingresar al país objetivo.

Mediante este trabajo se obtendrán conocimientos no solo en el área de comercio internacional, sino también, en todos los aspectos relacionados al mismo, pues va ligado a los lineamientos correspondientes a la carrera de Gestión Empresarial Internacional, específicamente en el área de Mercadeo y nuevas tecnologías, que a su vez está vinculado con el comportamiento del consumidor y la calidad de servicios y productividad de las organizaciones, para lo cual se ha tomado como objeto de estudio la empresa Felvenza S.A., ya que requiere de una actualización completa del área de mercadeo y ventas para lograr ganar mayor grado de competitividad en el mercado en el que se encuentra.

Justificación Metodológica

El presente trabajo de investigación permitirá conocer la situación actual de la empresa, tanto en el ambiente interno como externo; identificar las oportunidades y principales desafíos que enfrenta, para de esta manera establecer estrategias empresariales idóneas, acorde al tamaño de la empresa Felvenza S.A.

Para el presente trabajo de investigación se utilizarán herramientas metodológicas tales como: entrevista al gerente general de la empresa y técnicas de recolección de datos a manera de encuestas a los clientes de la empresa Felvenza S.A., y así determinar las posibles falencias que afectan el buen desempeño de la empresa e inclusive tener una idea sobre las necesidades del cliente y su apreciación.

Una vez obtenidos los datos para su posterior análisis e interpretación, se utilizará el uso de tablas y gráficos de barras manejados en el programa de hojas de datos Excel de Microsoft Office, herramientas claves que ayudarán en el trabajo de investigación para dar un enfoque global al campo de estudio a incursionar, estableciendo estrategias empresariales para la compañía Felvenza S.A.

Justificación Práctica

Formular estrategias empresariales para la compañía Felvenza S.A. implica realizar varios pasos, entre los cuales constan: el diagnóstico actual el que se encuentra la empresa, que incluye un análisis tanto interno como externo; la creación del departamento de mercadeo y venta que mejore los procesos de gestión de la empresa , así como también, el establecimiento de la meta a la que se quiere llegar mediante varios medios; es por esto que, las

estrategias empresariales implican una gran importancia al momento de determinar los objetivos en una compañía, sean a corto o largo plazo. En base a las diversas teorías que existen sobre dichas estrategias para un área determinada, junto a su correcta aplicación, se beneficiará a la compañía elegida.

CAPÍTULO 1: REFERENCIAS TEÓRICAS Y CONCEPTUALES

1.1 Marco Teórico

El comercio internacional constituye un intercambio de bienes y servicios entre países, lo que beneficia las relaciones comerciales, acompañados de leyes y principios internacionales que se deben cumplir para el respectivo ingreso, encontrándose en ocasiones con complicaciones con respecto a barreras comerciales que aplica un determinado país (Torres, 2005)

Por otro lado, en el ámbito internacional, es conveniente enfocar sobre el papel fundamental que juegan los operadores de comercio exterior, especialmente las verificadoras que son encargadas de inspeccionar, verificar y asegurar que los contenedores y la mercadería se encuentren en óptimas condiciones para la debida exportación y/o importación.

Alvarez, (2008) explica que las verificadoras son entidades del sector privado que cumplen con contratos para un plazo según lo determine el cliente y en ocasiones suelen ser contratos de Gobierno. La oferta de servicio constituye en la inspección de seguridad en origen, asistencia técnica, contrato de seguros de mercadería, control de la calidad de la mercadería, inspecciones físicas de los contenedores, etc., en donde su campo de actuación depende del tamaño y la organización que tiene cada una de ellas.

Es por esto que, las verificadoras tienen la obligación de emitir declaraciones de lo que se ha inspeccionado, colocando cantidad y calidad del producto a exportar, por lo que, el servicio genera un costo adicional para el importador, por haber realizado la inspección, en el caso de que se haya producido un error, la empresa verificadora asume la responsabilidad según el contrato firmado por las partes antes de realizar la inspección.

Sin embargo, expone Lopez (2013), a pesar de que en el comercio internacional existe el tráfico de mercaderías ilícitas, es necesario que los clientes contraten los servicios de las verificadoras para garantizar el estado adecuado de la mercadería, rigiéndose a las diferentes normas internacionales.

El mercado globalizado establece como asunto de gran importancia, proporcionar seguridad y calidad en los servicios o productos al momento de importarlos o exportarlos; es por ello que empresas verificadoras buscan prestigio y reputación en el mercado internacional ante la necesidad de adoptar normas internacionales o certificaciones que constituyan ventaja competitiva, debido a que incrementan la fidelización del cliente y determinan la adecuada gestión de seguridad y calidad de la mercadería con respecto al riesgo que pueda presentarse, según lo afirma (Rincon, 2013)

El buen desempeño de las empresas verificadoras constituye un desafío ante un mercado cambiante, según Cabrera, (2010) el eficiente proceso de gestión, es un parámetro en el que actualmente se evalúa y determina la adecuada calidad del servicio y cómo las empresas pueden desempeñarse en el mercado actual, permitiendo así que las empresas verificadoras cumplan con las necesidades del cliente, optimizando el proceso de gestión empresarial lo que constituye un pilar clave para tener aceptación en el mercado

Ofrecer un servicio de calidad debe ser uno de los objetivos primordiales para una compañía, ya que es un indicador indispensable para la supervivencia y la expansión de la empresa en un mercado donde la competitividad forma parte del entorno empresarial.

Ante estas afirmaciones, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], (2005) argumenta que, “En adición a la retadora aventura de la internacionalización, el incorporar servicios a sus productos mejora su

capacidad de respuesta” esto quiere decir que otorgar un servicio adicional crea aquel valor agregado en una empresa, aquello que la empresa está dispuesto a dar como distintivo frente los competidores en el ámbito local e internacional.

Es por ello que, por la evolución del comercio internacional y para insertarse en un mundo globalizado, las empresas verificadoras deben tomar en cuenta las certificaciones otorgadas por entidades sin ánimo de lucro para tener cierta ventaja competitiva frente a los competidores y ser reconocidos internacionalmente(Osorio, 2009).

En este contexto es importante destacar los beneficios que aportan las certificaciones ISO 9001:2008 como base de un sistema de gestión de calidad en los procesos de gestión empresarial de la empresa, pues como norma internacional ayuda a las empresas en su ámbito interno como externo para una correcta gestión. Por otra parte las Certificaciones BASC¹ son alianzas empresariales otorgadas por el WBO² que facilita el comercio seguro con un sistema de gestión en control y seguridad a lo largo de la cadena logística.

La aplicación de normas, estándares o sistemas de gestión de calidad y seguridad constituye un factor diferenciador frente a los competidores, con la posibilidad de aumentar la cartera de clientes, ya que en su mayoría buscan proveedores que posean estas características para el manejo y control de calidad de su mercadería al momento de exportar e importar (Mincetur, 2005)

Además Cabrera, (2010) determina que una correcta gestión logística en las empresas verificadoras conlleva a crear ventajas competitivas que empiezan

¹ BASC acrónimo de Business Alliance for Secure Commerce es una alianza empresarial internacional que promueve el comercio internacional.

² WBO acrónimo de Word Basc Organization, organización sin ánimo de lucro bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América.

desde el correcto asesoramiento del producto o servicio hasta los reclamos que pueda presentar el cliente. Una buena logística forma parte de la adecuada gestión empresarial que realice la empresa, no solo implica el desempeño de un solo departamento, sino de todas las áreas de la empresa que estén involucradas en el negocio, en constante coordinación y organización que conlleven al buen desempeño de las actividades.

Lopez & Cedillo, (2011) afirman que las empresas verificadoras deben aplicar un sistema logístico eficaz acompañado de una diversidad de estrategias que les permita abarcar el mercado internacional para tener competitividad en el mismo. Es por ello que, Colin (2010) citado por Negrete(s.f.), explica que el rol principal que juegan las organizaciones constituye un desafío en torno a los cambios en el mundo globalizado de los negocios y de las organizaciones, por lo que deben estar al tanto de los cambios tecnológicos y adaptarse a la creciente rapidez para lograr efectividad en el mercado.

Según el (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2005) la globalización, las nuevas tecnologías de información y el avance de la comunicación, fortalecen la entrada de competidores en el mercado externo e interno; por lo tanto, obligan a organizaciones a configurar nuevos escenarios reformulando la visión, estrategias y acciones a controlar en el sector público o privado para de esta manera adaptarse al mercado acorde a las metas organizacionales e impulsar el desarrollo económico y bienestar del país.

La necesidad de tener un enfoque diferenciador frente a los competidores, es lo que se conoce como estrategia. Porter (1987), citado por Martínez & Milla, (2005) señala que una estrategia, es una ventaja competitiva que obliga a ser sostenible en el mercado. Ante estas afirmaciones Moreno, (2014) determina que debido a los avances tecnológicos y con el fin de tener

ventaja competitiva en el mercado internacional las empresas se responsabilizan a llevar un sistema de gestión documental electrónico, lo cual constituye un reto para agentes aduanales, verificadoras, importadores y exportadores. La adaptación a este sistema electrónico representa la sistematización y automatización que agiliza la gestión de comercio exterior de manera eficaz y rápida, eliminando la información en archivo o papel.

Comercio Electrónico (2013) indica que el comercio electrónico brinda la posibilidad de abarcar mercados locales e internacionales, además de transacciones comerciales de manera interactiva a costos inferiores. El comercio electrónico, la firma digital y facturación electrónica son soluciones que fortalecen las transacciones tanto en el sector público como privado que han implementado el Servicio de Rentas Internas (SRI) y Servicio Nacional de Aduana Del Ecuador (SENAE) pues ayuda a agilizar los procesos eficientes de gestión empresarial eliminando gastos administrativos y procesos manuales.

Por otra parte, en la teoría de la burocracia, Weber (1967) citado por Ahumada (2011), expone que las metas organizacionales, ante estos cambios en el mundo actual, no se presentan al azar; sino a base de planificación, control de tareas en los diferentes niveles jerárquicos y programas establecidos que permitan crear condiciones efectivas en las organizaciones para desenvolverse eficientemente alcanzando la productividad en el mercado a actuar.

Ante estas afirmaciones, Landaeta y Amoeiro (1996), citado por Negrete (s.f.) indican que los cambios cada vez se vuelven un factor permanente y acelerado, por lo que los individuos en la organización deben adaptarse a los mismos para la supervivencia organizacional, ya que puede generar temor e incertidumbre, y por ende, constituye un desafío y esfuerzo adicional tener que

aprender a desenvolverse ante una nueva situación en un nuevo mercado, que si bien es cierto, genera perspectivas positivas para la organización.

Sin embargo, para tener mayor asertividad en el mercado, las organizaciones establecen estrategias empresariales para cualquier tamaño de empresa, que van acorde a sus recursos, objetivos y circunstancias internas o externas. (Maldonado, 2014) explica que el objetivo de la estrategia empresarial es ubicar a la compañía en un entorno que le permita llevar a cabo su misión con eficacia.

Una adecuada estrategia para una empresa debe integrar metas organizacionales, basándose en la situación actual del negocio para que de esta manera se pueda formular estrategias que le permita tener una posición ventajosa frente a la competencia. El éxito en una empresa no solo depende en la implementación de estrategias empresariales, sino también en su aplicación, para así poder alcanzar los objetivos en donde debe existir el liderazgo gerencial, que consiste en brindar un asesoramiento sobre las actividades de la empresa, como en las del personal.

Andrews (1971), citado por Martínez & Milla (2005) define a la estrategia empresarial como un prototipo a seguir con objetivos, metas organizacionales y planes estructurados, tomando en consideración la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas y oportunidades en el mercado a incursionar, para que de esta manera se pueda formular y evaluar estrategias que permitan alcanzar las metas planteadas a un plazo establecido.

Por su parte, Ohmae (1982) fija a la estrategia empresarial como un plan de acción, el cual comienza por el análisis integro actual de la empresa estableciendo hacia donde pretende llegar en un determinado momento.

Es importante enfatizar que una empresa que no posee estrategias tarda mucho tiempo en cumplir con los objetivos organizacionales y corre el riesgo de no alcanzar el éxito. Covey (1997), afirma que: “En el mercado global en el que competimos hoy, no podemos contentarnos con estar presentes, con navegar a la deriva esperando que los hechos sucedan, se trata de fijarse un rumbo y poner los medios para seguir la dirección que nos hemos marcado”. Por lo que, la condición básica para crear estrategias empresariales, es poseer un mensaje claro hacia donde se pretende llegar, establecer un horizonte que permita ser comprendido por los miembros de la empresa, es decir, si la estrategia no genera interés en el personal puede llegar a desmotivarlos lo que perjudica a conseguir el fin común de la empresa (Cuno Pümpin, 1993).

Martínez & Milla (2005, p. 16) explican que “Un horizonte temporal es de 3-5 años como período más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción donde se materializan las estrategias de largo alcance”. La sociedad está en constante evolución, por ende, los directivos en conjunto con las partes interesadas en la ejecución de estrategias, deben realizar revisiones anuales con el fin de comprobar y verificar si el rumbo que se tomó en un determinado momento es adecuado y van de acuerdo a los objetivos planteados.

Chamberlin (1933), citado por Vela (2012) explica sobre la evolución de los cambios organizacionales que permiten que una singular empresa pueda diferenciarse de una u otra manera de sus competidores, con estrategias únicas y recursos, que no pueden utilizar otros en el mercado, según afirma el modelo de la competencia monopolística. Explica además que existe libre entrada y salida de empresas, pero producen bienes diferenciados cada una con sus propias ventajas competitivas.

Por otro lado (Cuno Pümpin, 1993) considera que para desarrollar estrategias se debe valorar los puntos fuertes propios de la empresa, estar en constante control y evaluación, y si es necesario, diseñar una mejor estrategia, ya que esta genera mejor expectativa para ser más conocidos en el mercado y lograr posicionamiento en la mente del cliente. Refiriéndose a este contexto, se infiere en el hecho de conocer el perfil de los competidores que enfrenta la organización y analizar si efectivamente la empresa cumple con mejores condiciones y recursos para estar mejor situados en el mercado. En este entorno es importante detectar cuáles son las oportunidades que podría ofrecer al mercado, aquel valor agregado que genere una reacción positiva en el cliente.

El enfoque de posicionamiento, es uno de los enfoques más modernos, en el cual las empresas ocupan diferentes posiciones cuando se comparan las unas con las otras con respecto a diversas magnitudes, es por esto que, este enfoque se concentra en el contenido real de la estrategia de una empresa y señala al ejecutivo de rango más alto como el centro para la creación de dicha estrategia empresarial, tomando en cuenta que no se debe permitir que el análisis estratégico elimine los factores cualitativos que nacen de la experiencia y el conocimiento de los clientes, productos y demás aspectos de la industria (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

Una definición administrativa sobre estrategia de Glueck (1980) asegura que “la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral que ha sido diseñada para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”. Por otra parte se puede considerar a la estrategia como una acumulación de defensas contra las fuerzas competitivas o como la determinación de posiciones en la industria donde las fuerzas sean más débiles, como consecuencia a esto, la creación la estrategia es un proceso de

razonamiento serio y meditado, con un resultado elaborado para definir con exactitud antes de ponerlo en práctica.

Según Kenneth R. Andrews (1997) en su ensayo: "El concepto de estrategia corporativa" citado por Mintzberg, et al (1997) dentro de las compañías, las estrategias empresariales son tomadas como modelos de decisiones que definen y explican los objetivos, finalidades y límites produciendo políticas e ideas para lograr dichos objetivos.

Ante esto (Rumelt, 1980) asegura que toda estrategia debe ser sometida a un proceso de evaluación ya que constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa para valorar los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido. Para la evaluación de la estrategia se debe tomar en cuenta puntos importantes como por ejemplo, la originalidad y la exclusividad, siempre y cuando se dé prioridad a la selección del objetivo para que se adapte al problema que se quiere enfrentar sustentando mucho más que resultados. Por otro lado, resulta difícil probar que la estrategia funcionará de la manera correcta por lo que, se pueden formular ciertos principios para su respectivo análisis, es decir, la estrategia debe tener consistencia, consonancia, factibilidad y superioridad.

El modelo de dirección estratégica que deben emplear las empresas para sobrevivir en un entorno cambiante frente a sus competidores, es empezar analizando los diferentes niveles de Gestión Estratégica (Nivel Corporativo, Nivel Unidades de Negocio y Nivel Funcional), esto permitirá a la organización tener un mejor panorama de lo que pretende alcanzar, es decir, crear estrategias empresariales que vayan acorde a las necesidades que tenga la organización, siempre y cuando se tome en consideración, el entorno interno como externo.

Según Amaya (s.f.), en su libro *Gerencia: Planeación & Estrategia* afirma que la estrategia de nivel corporativa tiene el fin de supervisar las operaciones de las compañías que cuentan con más de una línea de negocios, buscando las metas y expectativas de cada una de ellas con la respectiva asignación de sus recursos para poder alcanzarlas. Por otra parte la estrategia de nivel funcional, como su nombre lo indica, se formula por un área funcional determinada como apoyo para llevar a cabo los objetivos; esta estrategia comparte ciertas características con la estrategia de unidad de negocios, que también busca alcanzar metas determinadas de negocios específicos, para definir un enfoque aplicado a su mercado a fin de satisfacer sus metas.

El proceso de dirección de estrategias empresariales, básicamente está conformado por tres etapas, la primera consiste en un análisis estratégico del entorno, recursos, competencias y capacidades, sin omitir las expectativas y propósitos; la segunda etapa se basa en la elección de las estrategias siempre y cuando se cuente con una base y opciones para dicha elección que finaliza con la evaluación y elección de la estrategia, por último se implementa la estrategia con una estructura y diseño organizativo, asignación y control de los recursos para concluir con la gestión del cambio estratégico (Johnson & Scholes, 1996).

Mintzberg et al. (1997) menciona varios tipos de estrategias, entre las más importantes que aportarán ideas para la investigación se encuentran las estrategias de diferenciación, entre ellas tenemos: 1) la estrategia de apoyo a la diferenciación, 2) estrategia de la calidad, y 3) del diseño. Estas estrategias se resumen en un planteamiento que trata de brindar apoyo en las ventas y/o servicios, ofreciendo un producto o servicio adicional relacionado con dicha venta, y a su vez mejorar las características ya existentes incluyendo mayor confiabilidad y un desempeño superior, para así lograr ofrecer un servicio

diferente con características únicas que sobresalgan con lo que ya cuenta la competencia.

Por otro lado, el trabajo de investigación también se centra en la estrategia crecimiento. Robbins & Mary (2005), determinan que una estrategia corporativa se basa en el aumento de las operaciones del negocio acrecentando el nivel de productos o servicios que ofrece en el mercado a los cuales atiende, ya que ha detectado una oportunidad de expandirse en ese mercado y que puede satisfacerla con más eficiencia.

Amaya (s.f.), Indica que para que las estrategias tengan éxito deben estar en constante evaluación y medición, para retroalimentar el proceso de planeación estratégica e introducir ajustes de acuerdo a las reacciones tanto internas como externas en el caso que sea necesario. Todo este proceso de gestión permitirá a la empresa cumplir con los objetivos que fueron planteados en un determinado momento.

1.2 Marco Conceptual

BASC

Business Alliance for Secure Commerce es un conjunto de normas internacionales sin ánimo de lucro que impulsan un comercio seguro con el apoyo de gobiernos y organismos internacionales.

LLOYDS

Marca de seguros global de riesgos formado por negocios independientes, que se destaca por su tendencia de suscribir riesgos nuevos y complejos.

FACTURACIÓN ELECTRÓNICA

Es una versión digital de las facturas tradicionales emitidas en papel que cumple con requisitos legales y garantiza su autenticidad, origen e integridad de su contenido.

ISO 9001:2008

Es una norma de sistemas de gestión de calidad (SGC) que ayuda a controlar y garantizar de manera continua la calidad en los procesos a realizar en las diferentes áreas de la empresa.

FODA

Es un instrumento de planeación estratégica que identifica la situación de la empresa tanto interna (Fortalezas y Debilidades) como externa (Oportunidades y Amenazas). El análisis FODA determina lo que puede ayudar a la organización en el cumplimiento de los objetivos, y qué barreras hay que enfrentar para lograr los resultados deseados.

5 FUERZAS PORTER

Es una herramienta de gestión estratégica creada por Michael Port, proporciona una simple perspectiva para evaluar y analizar la capacidad competitiva que juegan en torno a la empresa y la posición actual de una organización.

VENTAJA COMPETITIVA

Es una ventaja o característica diferente frente a sus competidores, consiste en realizar actividades que le permitan tener mayor ventaja en el mercado, para lograr mayor posicionamiento.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es un sistema de planificación estratégico que ayuda a identificar y mejorar funciones internas como externas. El cuadro de mando integral intenta monitorear y proporcionar indicadores claves que ayudan a las organizaciones en la implementación de estrategias y objetivos empresariales.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es un estudio de investigación y análisis que tiene como fin identificar los factores que pueden influir en la implementación de estrategias empresariales que mejore los procesos de gestión de la compañía Felvenza S.A., para lo cual se tomarán en cuenta variables tanto internas como externas

En primer lugar, se realizará la respectiva investigación de caso, fundamentada en los datos y problemas de la compañía Felvenza S.A. que servirán para clarificar la problemática y obtener mejores resultados que beneficien a dicha empresa.

En segundo lugar, se ejecutará la investigación del mercado, porque se pretende conocer información precisa acorde a las necesidades y requerimientos del cliente, en base a las actividades que realiza la empresa, además de comprender la magnitud del negocio con respecto a los competidores, aspectos claves que permitirán definir acciones necesarias para determinar un mejor posicionamiento en el mercado de las verificadoras del país.

Es por esto que, el presente proyecto estará enfocado en recolectar información exacta, acudiendo principalmente al contacto directo con los hechos, para de esta manera analizar los resultados que se van observando, y así proporcionar información clave que servirá para las conclusiones del estudio (Moreno, 1987). En este sentido, la obtención de información será de fuentes primarias como lo son las entrevistas y encuestas *online*.

Por otro lado, el estudio del caso Felvenza S.A. se enmarca además, en la investigación descriptiva ya que, ayuda a interpretar la información obtenida del grupo en estudio, es decir, necesidades, preferencias u otros fenómenos,

teniendo como fin delimitar los hechos para establecer escenarios significativos que aporten en la investigación. Con la investigación descriptiva se pretende alcanzar e interpretar descripciones exactas a través de las encuestas *online*, realizadas con formularios de *Google* para ser enviadas a los diferentes clientes con los que cuenta Felvenza S.A., cuya finalidad es la de detectar la interrelación y comportamiento actual en un determinado grupo, para de esta forma tomar decisiones estratégicas en torno a la planificación y previsión que pueda ocupar la organización ante tales hechos. (Moreno, 1987).

2.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación es determinar los motivos por los cuales Felvenza S.A. no cuenta con una amplia participación en el mercado, y a su vez, dominar las nuevas preferencias de los clientes actuales y potenciales, evaluando el servicio brindado a los mismos y conociendo a los competidores en el mercado.

2.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Enfoque Cualitativo

Los métodos cualitativos se enfocan principalmente en conocer el punto de vista de cada miembro de un grupo de estudio, sobre sus opiniones y valor particular que le atribuye a un determinado hecho y que estos aspectos aportan a un conjunto sistemático general para tener una noción sobre las situaciones pasadas y actuales que servirán para el estudio a realizar (Ruiz, 2012).

La metodología cualitativa se basa principalmente en el estudio de cómo ocurren los fenómenos, analizando e interpretando los hechos observables que serán útiles para la investigación, es por esto que, se ha escogido una entrevista al Gerente General de la compañía Felvenza S.A., la cual permitirá

analizar con una comprensión detallada todos los puntos de vista desde la perspectiva del gerente.

2.2.2 Enfoque Cuantitativo

La metodología cuantitativa se encarga de recoger y analizar los datos numéricos obtenidos sobre el hecho social que se pretende estudiar, teniendo como principal recurso las técnicas estadísticas de análisis de datos.

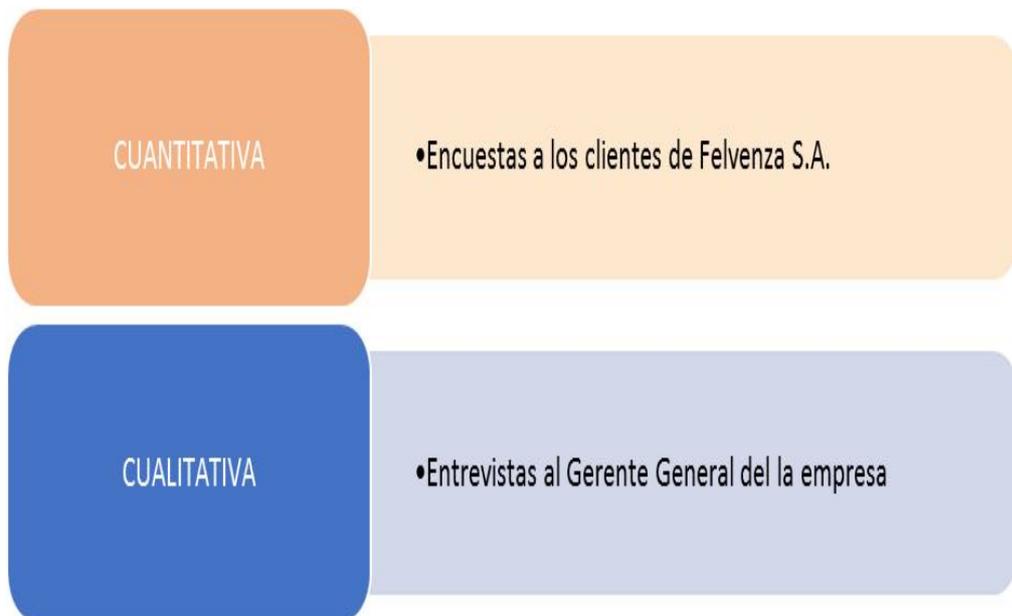
La investigación cuantitativa es un proceso de cuantificación numérica y está obligada a crear bases de datos para que haya una mayor confiabilidad y validez en la representación de las mismas, fundamentados específicamente en las características de los fenómenos de estudio (Kanuk & Schiffman, 2005).

Este enfoque lo usan los investigadores en su mayoría para predecir los comportamientos del cliente y/o patrones de comportamiento en una población. Además los métodos utilizados frecuentemente son la observación, experimentación y técnicas de encuesta.

En esta investigación se desea analizar el pensamiento del cliente sobre Felvenza S.A. en cuanto a calidad de servicios y atención de parte del personal, para lo cual se ha designado encuestas online a través de los correos electrónicos que los clientes usan para solicitar las inspecciones de verificación de calidad.

2.3 HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN

Gráfico 1 Herramientas Investigativas



Elaborado por las autoras

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es considerada como una totalidad del objeto a estudiar, en donde cada una de las unidades posee una característica común que permite dar origen a los datos de la investigación mediante su estudio. Por su parte, la muestra es un grupo que se toma de la población para proceder con el estudio estadístico del mismo (Tamayo y Tamayo, 1997).

La población total de los clientes de la empresa Felvenza S.A. es de 60, siendo esta una población finita, para el trabajo de investigación es necesario determinar el tamaño de la muestra considerando un error del 5%, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 N p q}{(N - 1) E^2 + k^2 p q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= población total, conjunto universo

K= Nivel de Confianza

E=Error muestral, en tanto por uno

p= proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q= proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio. (1-p)

Datos:

N= 60 clientes

K= 95% de nivel de confianza, por lo tanto el valor de k será de 1.96

E= 5%

pyq= 0.5 puesto que no se tiene un estudio piloto previo

Por lo que:

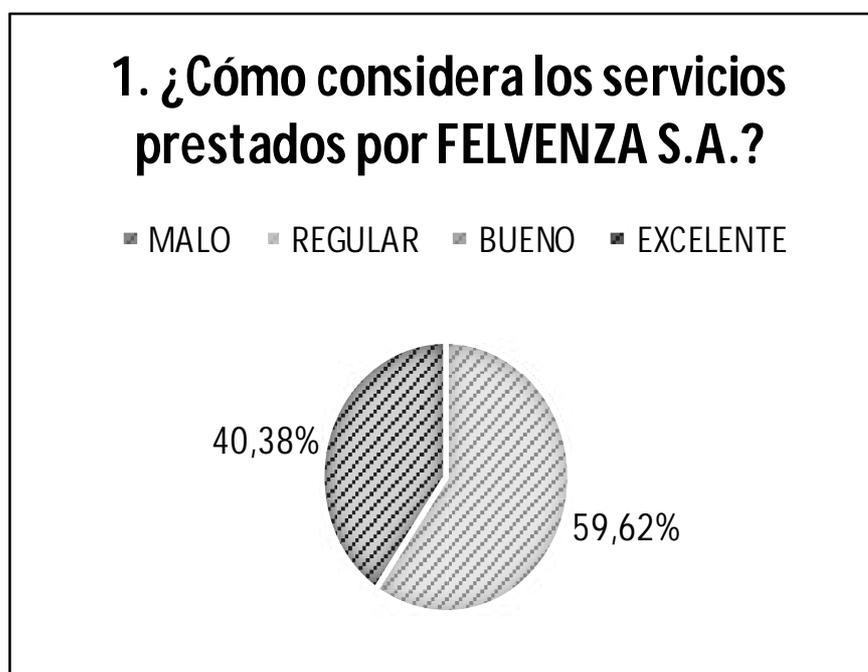
$$n = \frac{(1.96^2) * 60 * 0.5 * 0.5}{(60 - 1) * 0.05^2 + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)} \qquad n = 52$$

Es decir, nuestra muestra total será de 52 clientes que serán encuestados vía *online*, el resultado y análisis de dichas encuestas proporcionará información necesaria para establecer la estrategia idónea a implementar.

2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.5.1 Resultados de la investigación cuantitativa

Gráfico 2 Calidad del Servicio



Elaborado por las autoras

Con respecto a la calidad del servicio prestado por la empresa Felvenza S.A. el 59,6% de los clientes declara que el servicio es BUENO, por su parte el 40,4% piensa que el servicio es EXCELENTE.

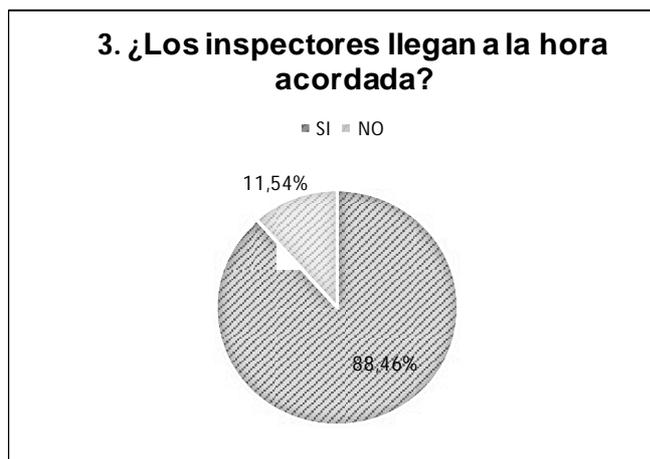
Gráfico 3 Imagen de la compañía



Elaborado por las autoras

En el caso de la imagen de la compañía el 55,8% de los clientes tienen una buena imagen, mientras que el 44,2% tienen una excelente imagen de la compañía.

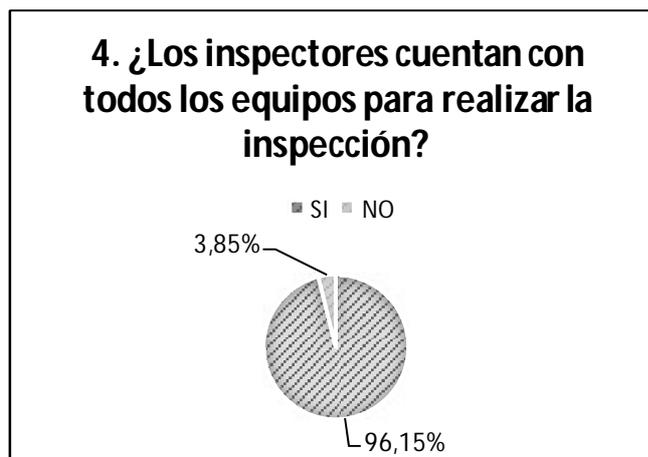
Gráfico 4 Puntualidad



Elaborado por las autoras

En cuanto a la puntualidad de los inspectores al momento de llegar a verificar la mercadería, el 88,5% de los clientes dijo que los inspectores si llegan a tiempo mientras que el 11,5% llega atrasado.

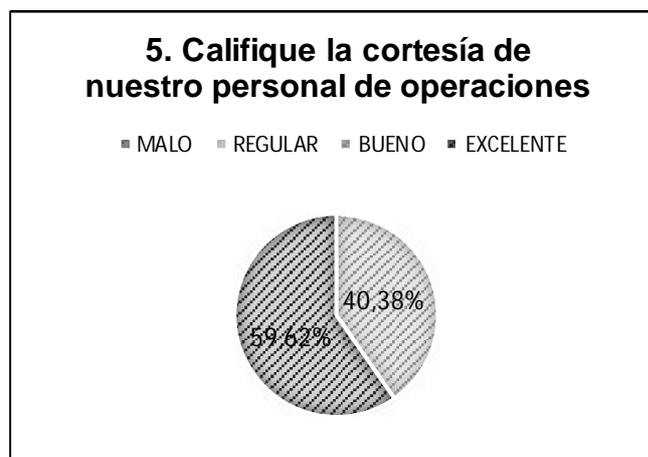
Gráfico 5 Equipos de Inspección



Elaborado por las autoras

Dentro de los procesos de inspección que se realizan en la empresa, el 96,2% de clientes exponen que los inspectores si cuentan con todos los equipos para realizar la inspección, mientras que el 3,8% enuncia que no.

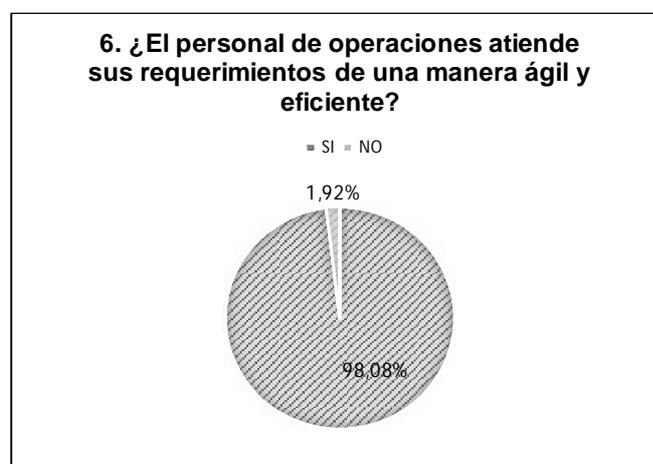
Gráfico 6 Amabilidad



Elaborado por las autoras

Respecto a la amabilidad del personal de operaciones de la empresa, el 40,4% de los clientes consideran que la cortesía brindada por el personal de operaciones es buena, mientras que el 59,6% considera que es excelente. Tomando en cuenta los resultados, se puede observar que existe una diferencia de 19,2% entre BUENO y EXCELENTE.

Gráfico 7 Solución de Requerimientos



Elaborado por las autoras

El 98,1% de los clientes ha sido atendido de una manera ágil y eficiente y solo el 1,9% de los clientes no ha recibido una respuesta a sus requerimientos, lo cual quiere decir que el personal de operaciones está siempre pendiente de sus clientes, durante el transcurso de la jornada laboral.

Gráfico 8 Tiempo de Entrega



Elaborado por las autoras

En cuanto a reportes se refiere, el 78,8% de los clientes asegura que recibe los reportes en el plazo requerido, mientras que el 21,2% testifica que sus reportes demoran en llegar.

2.5.2 Resultados de la investigación cualitativa

Análisis de la entrevista al gerente general de la compañía Felvenza S.A.

1. ¿Cómo surgió la idea de crear la empresa Felvenza S.A.?

La idea de crear la empresa surgió por asuntos de orden personal gracias a la experiencia del gerente general que conoce sobre el mercado, sobre todo por ser un agente LLOYD'S declarado para Ecuador.

2. ¿Cómo ha sido el desempeño de la empresa Felvenza S.A. durante estos últimos años?

Se considera que la empresa ha tenido un desempeño bastante satisfactorio desde sus inicios hasta la actualidad, ya que durante todos estos años solo ha existido crecimiento y muchas de las veces se ha mantenido estable con sus ventas, pero jamás ha decaído.

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que rodea a su empresa?

La mejor fortaleza que tiene la empresa son los recursos humanos, siempre escogidos por sus principios y valores, los mismos que ayudan a llegar al cliente para ganar un prestigio, otra de las fortalezas es no contar con deudas bancarias, esta empresa es muy solvente al manejar sus recursos eficientes lo que le da mucha estabilidad.

Tomando en consideración las debilidades, se puede decir que es el personal de la empresa pues muchas de las veces tienen falencias. Otra debilidad son los competidores que manejan ciertas tácticas que van fuera de los principios y valores que se manejan en la empresa y por eso logran acatar la clientela, pero siempre será mejor la calidad que la cantidad.

4. Cuándo iniciaron sus actividades comerciales, ¿Implementaron alguna estrategia para captar clientes? o ¿Cómo lograron posicionarse en el mercado?

No se necesitó de estrategia alguna al principio, bastó con la trayectoria manejada por el gerente, pero se considera que siempre hay que estar focalizado al mercado donde se pretende llegar, además de contar con el personal idóneo y altamente capacitado.

Lograron posicionarse en el mercado mediante su reputación en donde prevalecen los principios éticos y profesionales con que la empresa cuenta.

5. ¿Realizan planificaciones mensuales para analizar diversos factores como: comportamiento del mercado, cantidad de servicios ofrecidos por cliente, principales competidores, etc.?

No existen planificaciones mensuales, se tiene contacto directo con los gerentes de cada área y se realizan reuniones semanales o quincenales para analizar sobre diversos temas que pueden surgir en ese momento, análisis de competidores, situaciones políticas, etc.

6. ¿Considera que la empresa cuenta con el espacio adecuado para que el empleado se desempeñe eficientemente en sus funciones, o piensa que es necesario realizar restructuración?

No se cuenta con el espacio adecuado, es necesario pero no es de urgencia.

7. ¿Qué cambios administrativos considera necesarios realizar en la empresa a corto plazo?

Re-asignación de funciones, en teoría cada quien tiene asignado sus funciones y responsabilidades en tipo cascada empezando de arriba hasta el último departamento, de todas maneras la empresa se maneja mediante las disposiciones del gerente general.

8. ¿Tiene alguna experiencia negativa de la empresa?

Si, ha existido personal que se ha hecho competidor de la empresa y lo ha logrado mediante la sustracción de información antes de su salida.

9. Con respecto al nivel organizativo de la empresa. ¿Piensa que es necesario realizar cambios en el organigrama de la empresa?

Sí, para expandir la empresa dependiendo del tipo de negocio que se maneje se aumenta la organización. Es decir, adecuar la parte legal con la parte operacional.

10. ¿Qué criterios considera tener en cuenta para que la empresa logre mejor participación en el mercado frente a sus competidores?

Lo fundamental es la capacitación del personal, pues con el personal adecuado se podrá desempeñar eficientemente en el mercado. Y arriesgarse a los nuevos negocios para poder destacarse frente a la competencia.

11. ¿Cómo visualiza a Felvenza S.A. dentro de 3 años?

Depende el contexto político, social, y la parte macroeconómica del país todo puede influir, ya que una mala política afecta la organización, con la situación actual del gobierno no se puede predecir lo que pasará en el futuro.

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FELVENZA S.A.

3.1 Breve reseña histórica de Felvenza S.A

Felvenza S.A se estableció constitucionalmente en la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador en el año 1994. La idea del negocio surge ante la necesidad de requerir de una persona que se desempeñe como representante de la prestigiosa cadena LLOYD'S en Ecuador. Ante excelente propuesta, el actual gerente y fundador de Felvenza S.A asumió con responsabilidad el cargo, en funciones concernientes a seguros y reaseguros referentes a riesgos en el comercio internacional.

Felvenza S.A inicia sus operaciones comerciales el 1 de Agosto de 1994, nominado por el departamento de agencia LLOYD'S como único agente en Ecuador. Con el pasar de los años los servicios proporcionados por Felvenza S.A. han estado en constante crecimiento, lo que ha permitido incrementar la rentabilidad del negocio y posicionarse en el mercado local, existiendo actualmente la oficina matriz en la ciudad de Guayaquil y su sucursal en Machala.

Imagen 1 Logo Felvenza S.A.



Fuente: (Felvenza S.A, 1994)

3.2 Perfil de Felvenza S.A.

Felvenza S.A., con sede en Guayaquil, es una empresa que se desarrolla en el mercado ecuatoriano, cuyo principal objetivo es otorgar a sus clientes certificaciones con reconocimiento internacional sobre los productos inspeccionados.

Felvenza S.A. ofrece una amplia variedad de servicios, poniendo especial énfasis en certificaciones de pre-embarque de productos de exportación tanto tradicionales como no tradicionales, servicios generales de inspección para el sector naviero, de laboratorio, al sector petrolero y para instituciones gubernamentales en sus distintas áreas. Para el cumplimiento de los servicios mencionados anteriormente, Felvenza S.A. cuenta con el personal administrativo adecuado y con el personal de inspectores independientes altamente calificados, con amplia experiencia en el negocio de las inspecciones y asesorías relacionadas al comercio exterior. Actualmente la empresa cuenta con 184 empleados.

3.3 Ubicación de la empresa

Felvenza S.A. realiza sus actividades comerciales en diferentes provincias del territorio Ecuatoriano, teniendo su matriz principal al norte de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Ciudadela. Kennedy Norte 8va. Etapa, Mz. 807 Villa 15.

Imagen 2 Ubicación de la empresa



Fuente: Google Earth

Elaborado por las autoras

3.4 Análisis Administrativo

El análisis administrativo consiste en realizar un estudio a profundidad de factores internos como externos de la empresa, para de esta manera detectar situaciones anormales y proponer estrategias empresariales viables para el mejoramiento de la gestión de Felvenza S.A.

3.4.1. Misión

“Otorgar a nuestros clientes una certificación con reconocimiento internacional que refleje de manera exacta y transparente la naturaleza de los bienes inspeccionados, permitiéndoles respaldarse ante cualquier eventualidad derivada de la comercialización de sus productos. Enmarcados en una relación comercial duradera y rentable” Felvenza S.A. (1994).

3.4.2. Objetivo

El objetivo principal de Felvenza S.A. es obtener la satisfacción de los clientes. Para lo cual la gerencia establece las necesidades y expectativas de los mismos, convierte estas en requerimientos y los satisface mediante los servicios suministrados.

3.4.3. Políticas Organizacionales

3.4.3.1 Política de Calidad

Felvenza S.A. provee servicios de inspección y verificación de productos, de acuerdo a estándares internacionales de calidad, con personal competente y comprometido con la organización, respaldado y reconocido por las principales asociaciones de reaseguros y compañías de seguros e inspecciones del mundo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, a través de la mejora continua.

3.4.3.2 Política de Confidencialidad y No conflicto de Intereses

Felvenza S.A. como Organismo de Inspección Independiente, entrega servicios objetivos, libres de conflictos de interés y la información generada en el desarrollo de su actividad es mantenida bajo estricta confidencialidad.

Para asegurar la independencia e imparcialidad de nuestros servicios se establece como política que la remuneración del personal de inspecciones no debe estar relacionada a la cantidad ni al resultado de su labor.

3.4.3.3 Política de Calificación y Entrenamiento del personal

Felvenza S.A. mantiene un sistema de selección, evaluación de competencias y desempeño de su personal asociado a un plan de entrenamiento y mejoramiento continuo de acuerdo a los sistemas de gestión de calidad ISO 9001-2008 y NT INEN ISO/IEC 17020:2012.

El Asistente Administrativo-RRHH, es responsable de coordinar la evaluación de desempeño del personal de Felvenza S.A., la misma que se realiza anualmente, con cierre el 31 de diciembre de cada año y sus resultados deben ser presentados a la Gerencia Administrativa, hasta el 31 de enero siguiente con una entrevista personal y entrega de retroalimentación a cada trabajador, destacando sus aspectos positivos y aquellos en los que debe mejorar.

En el caso que se requiera ejecutar acciones de capacitación para nuevas competencias técnicas, reforzamiento o actualización, se debe aprovechar esta instancia para comprometer e incentivar al colaborador a su desarrollo profesional y mejoramiento continuo.

Estas necesidades de entrenamiento y capacitación deben ser comunicadas mediante memorándum interno o correo electrónico al Gerente de Operaciones para gestionar su aprobación. Una vez obtenida la aprobación de parte de la Gerencia General, el Gerente de Operaciones remite el memorándum aprobado al Asistente Administrativo-RRHH, quién coordinará las acciones necesarias para su ejecución.

3.4.4 Cultura organizacional

Chiavenato (1989, p. 464) explica que la cultura organizacional se presenta como un modo de vida, creencias y valores típicas de cada organización.

Por su parte Díaz (2013), afirma que el comportamiento de una compañía depende de la forma en que se apliquen las normas por parte de su personal, por tanto la cultura organizacional se puede definir como la unidad de normas, hábitos y valores que se comparten por las personas que laboran dentro de una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Con respecto a la cultura organizacional dentro de la compañía principalmente se trata de difundir la confianza, el respeto y la participación efectiva del personal de la empresa. El gerente de la empresa proporciona a sus colaboradores la motivación necesaria en momentos de incertidumbre para que el personal sienta armonía y confiabilidad en el desempeño de sus actividades.

El comportamiento ético y responsable de los trabajadores genera confianza en los clientes, ofreciendo calidad y seguridad en los servicios a un precio diferenciador frente al mercado permitiendo mantenerse en el negocio.

La comunicación interna se presenta de forma ascendente, descendente y cruzada, así todo el personal administrativo y de campo están involucrados en el negocio, existiendo efectividad en el manejo de la información en todos los niveles organizacionales de la empresa. Por otro lado en la comunicación externa trata de ser fluida con todas las partes interesadas permitiendo entablar buenas relaciones comerciales que beneficie a ambas partes.

La toma de decisiones es dispersada, ya que el gerente delega parte de la autoridad a los diferentes niveles de gestión dentro de la organización de esta manera existe mayor rapidez en la toma de decisiones, puesto que el personal contribuye con información necesaria, tomando en cuenta valores y principios éticos que caracterizan a la empresa.

Felvenza S.A. es consciente que el ambiente laboral influye directamente en sus empleados y en la forma de cumplir sus responsabilidades, es por esto que la empresa procura mantener un ambiente alegre, jovial y tranquilo, obteniendo así excelentes resultados por parte de todo el personal al momento de desenvolverse en sus actividades diarias.

3.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para formular estrategias que posibiliten explotar las diferentes oportunidades y defenderse frente a las amenazas que posee una empresa, el investigador Michael Porter creó una herramienta de gestión, que permite realizar el análisis en una industria a través de cinco fuerzas:

3.5.1 Poder de negociación de los clientes

Felvenza S.A. tiene clientes potenciales, los cuales representan más del 50% de las ventas de la empresa, dichos clientes obtienen un mayor poder para poder negociar con mayores ventajas.

Es por esto que Felvenza S.A. valora a cada uno de sus clientes y ofrece servicios con alta calidad para que de esta manera la negociación sobre las tarifas se encuentren a favor hacia los ingresos de la empresa.

3.5.2 Poder de Negociación de los proveedores

Los insumos que suministran los proveedores son aspectos claves para la empresa, la cual realiza una identificación de necesidades de compra para proceder con la selección y calificación del proveedor.

La negociación con los proveedores de la compañía es fuerte ya que ellos abastecen del equipo necesario para realizar las inspecciones de calidad, como por ejemplo los candados. Termógrafos, hojas de evaluación de calidad de campo y puerto.

3.5.3 Rivalidad entre los competidores existentes

Existe un gran número de empresas que ofrecen los mismos servicios, pero la competencia de la industria no solo es tomada en cuenta a través de los precios, sino también en el servicio al cliente, *postventa*, y calidad. Dentro del mercado en el que se encuentra la compañía Felvenza S.A. existe un sinnúmero de competidores directos, que ofrecen los mismos servicios, entre los más significativos tenemos a:

- **TCI** Ofrece a sus clientes servicios de transporte nacional e internacional, bodegas y asesoría general de comercio exterior, estos servicios cuentan con diferentes beneficios y ventajas como seguros internacionales, vigilancia privada, estibado y monitoreo de mercadería en ruta, además es una empresa calificada y evaluada por *World Basc Organization*.

Imagen 3 Logo TCI



Fuente: (TransComerInter, 2015)

- **COTECNA** Ofrece servicios destinados a materia prima de productos entre los cuales se encuentran agrícolas, minerales, metales y carga en general. Otro de los servicios se basa en la inspección y verificación de carga y contenedores que incluyen seguridad física y rastreo satelital.

Imagen 4 Logo COTECNA



Fuente: (Cotecna.Ec, 2015)

- **BUREAU VERITAS** Es una empresa que ofrece ensayos, inspecciones y certificados de alta calidad manteniendo siempre valores como la integridad, ética, y seguridad.

Imagen 5 Logo Bureau Veritas



Fuente: (Bureau Veritas, 2015)

- **SGS** Ofrece servicios de certificación y se desempeña en diferentes sectores como: agricultura y alimentos, automoción, productos químicos, construcción, entre otros; que demuestran el cumplimiento de las normas y reglamentos nacionales e internacionales.

Imagen 6 Logo SGS



Fuente: (SGS, 2015)

3.5.4 Amenaza de Servicios Sustitutos

La amenaza por la aparición de servicios sustitutos, novedosos o con una nueva cara dentro del mercado es relativamente alto, ya que no existe producto o servicio inmune a la innovación, el impacto de dichos servicios suelen obligar a bajar precios, aunque en el sector de las empresas

verificadoras esta amenaza puede ser lenta, la aparición de dichos servicios sustitutos que cubran las mismas necesidades llegará dentro de los próximos años gracias a las innovaciones de las tecnologías.

3.5.5 Amenaza de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores en el sector de las verificadoras depende mucho de las barreras de entrada para acceder al mismo, cuanto más fácil sea el acceso al sector, más competidores existirán.

Las principales barreras de entrada en el sector de verificadoras tienen mucho que ver con las del sector de exportación, debido a que este tipo de empresas se mueven conforme al volumen de las exportaciones que se manejan diariamente dentro del país.

3.6 Análisis PEST de la empresa “Felvenza S.A”

Tabla 1 Análisis PEST

FACTORES DEL MACRO-ENTORNO PEST	
POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad de comercio exterior y sus restricciones • Inestabilidad política del Ecuador • Legislación sobre cumplimiento de contratos en materia de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de tasas de interés • Inestabilidad Salarial • Impuestos • Mercado cíclico • Crecimiento económico

SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Delincuencia • Imagen de la marca y la empresa • Acceso y tendencias de compra y venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio Electrónico • Sistemas de Información • Desarrollo tecnológico de los competidores

Elaborado por las autoras

3.7 Análisis FODA de la empresa “Felvenza S.A”

El presente análisis se basa en el uso de herramientas investigativas como la encuesta realizada a los clientes y entrevista al gerente general. Estas herramientas han permitido recopilar información muy valiosa para la empresa, identificando factores necesarios para incluirlos dentro del FODA.

Tabla 2 Matriz FODA

AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia financiera • Principios y valores para llegar al cliente • Único agente LLOYD’S en Ecuador con certificaciones Normas ISO 9001:2008 y BASC. • Personal capacitado que ofrece una amplia variedad de 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con el espacio adecuado para el desempeño eficiente del personal. • Falta de un sistema administrativo. • Falta de departamento de marketing. • Falta de capacitación al personal administrativo y de

servicios relacionados al comercio internacional.	campo.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías para proporcionar un óptimo servicio al cliente • Crecer en el mercado local • Precios competitivos acorde a la capacidad adquisitiva del cliente. • Fuerte poder adquisitivo del mercado objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de impuestos y leyes • Ofertantes de servicio a un precio de inspección más bajo. • Competidores con estrategias adecuadas en el mercado. • Baja solvencia de los clientes potenciales.

Elaborado por las autoras

3.8 Análisis de Recursos actuales

3.8.1 Área Administrativa

3.8.1.1 Organigrama Funcional

El organigrama funcional es una representación gráfica y formal de la estructura de una empresa, el mismo que permite visualizar de manera rápida los órganos que la componen, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos.

Felvenza S.A. utiliza un organigrama con combinaciones tanto verticales, como horizontales en las que se puede diferenciar la relación existente entre todo el personal que labora en la empresa.

Entre las responsabilidades y funciones más importantes que cumple el personal que labora en la empresa tenemos:

GERENTE GENERAL

Responsabilidades

- Aprobación de documentos del sistema de Administración de Calidad ISO
- Creación de la Política Gerencial
- Participación en el establecimiento de los objetivos
- Revisión y aprobación de actas de accionistas (Balances- Capital- Expansiones), estados financieros y presupuestos de recursos, declaraciones tributarias, municipales y sociales
- Establecimiento y revisión del Plan de negocios
- Aprobación de Contratos: comerciales, laborales, servicios, sociales.
- Atención y solución de asuntos legales, tributarios, laborales, comerciales, municipales.
- Confirmación de la determinación de los requisitos del cliente y la conciencia de satisfacción del cliente.
- Representación legal de la Empresa

ASISTENTE DEL GERENTE GENERAL

Responsabilidades

- Atención al Gerente General, en todas las gestiones que le indique.
- Control de mail y reclamos
- Movimiento de naves
- Coordinación de citas y agenda de negocios

GERENTE DE OPERACIONES/ GERENTE REGIONAL

Responsabilidades

- Dirección de las actividades de las asistentes de operaciones
- Dirección de las actividades de los supervisores e inspectores
- Atención y solución de quejas de los clientes
- Ejecución de actividades de mercadeo
- Conservación y mejora de la calidad del servicio
- Preparación de ofertas técnico-económicas para potenciales clientes
- Aprobación de facturación
- Comprobación de la disponibilidad de equipos de inspección
- Asistencia de cobranza local e internacional
- Coordinación en todos los asuntos administrativos de operaciones junto con la administración general.
- Responsabilidad técnica del Sistema de Gestión de Calidad INEN ISO/IEC 17020:2006
- Comunicación a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Fomentación de la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

COORDINADOR DE OPERACIONES

Responsabilidades

- Elaboración y emisión de certificados
- Asignación de numeración certificados
- Elaboración de roles
- Asistencia al personal de inspectores en aspectos de recursos humanos

- Pago de viáticos de inspección
- Emisión de facturas
- Manejo de caja chica del Dpto. de Operaciones
- Reporte de novedades (atrasos, multas, etc.) en los roles
- Responsabilidad de mantener y supervisar los Procedimientos y documentación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, INEN ISO/IEC 17020:2006 y BASC
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato

ASISTENTE DE OPERACIONES

Responsabilidades

- Elaboración y emisión de certificados
- Atención al cliente
- Control de archivo de soportes de inspección y de archivo de operaciones
- Emisión de Facturas
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato

EVALUADORES

Responsabilidades

- Determinación de la calidad de la fruta

- Reporte y coordinación con el cliente el rechazo de fruta con mala calidad
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato

AUXILIAR

Responsabilidades

- Asistencia al evaluador con la calificación de la fruta
- Identificación al evaluador con la calificación de la fruta
- Verificación de porcentajes de calidad
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato

JEFE DE TARJA

Responsabilidades

- Selección y evaluación del personal
- Control de supervisión del personal
- Control de roles de pago
- Revisión y Supervisión de toda la documentación
- Control de archivo
- Revisión de reporte final
- Supervisión general sobre todo personal

- Toma de decisiones en conjunto con la Gerencia de Operaciones
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato

CHEQUEADORES

Responsabilidades

- Selección las cajas para control de calidad
- Determinar las cantidades embarcadas
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato

SUPERVISORES DE TARJA

Responsabilidades

- Supervisión del trabajo de los tarjadores
- Coordinación con las operaciones portuarias sobre el arribo de las naves a atender.
- Coordinación y asignación de personal de tarjadores
- Solicitud de manifiestos de nave a operador
- Abastecimiento de los equipos y materiales a ser utilizados por los tarjadores
- Liquidación rol de pagos tarjadores
- Recolección y entrega de guías de tarja

- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato.

SUPERVISORES DE CALIDAD CAMPO

Responsabilidades

- Atención de solicitudes de clientes en campo.
- Rotación de evaluadores en las diferentes haciendas.
- Supervisión del control de calidad durante el proceso en la hacienda.
- Control de las actividades de los evaluadores
- Reporte de viáticos y jornadas realizadas por los evaluadores.
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato.

SUPERVISORES DE CALIDAD MUELLE

Responsabilidades

- Atención de solicitudes de clientes en muelle
- Rotación de evaluadores, auxiliares y chequeadores
- Supervisión del control de calidad durante el embarque
- Comprobación de las actividades del personal en muelle
- Reporte de labores de su personal
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Responsabilidades

- Revisión de Procesos Contables, Tributarios y Legales
- Revisión de Compras
- Revisión Relaciones Humanas
- Elaboración de Balances y análisis de los mismos
- Informar a Gerencia sobre la situación financiera de la compañía
- Elaboración de presupuestos y flujos de caja
- Inversiones de efectivo
- Control General de Contingencias en relación con Seguros, Aduanas, Garantías y Contratos.
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato.

ASISTENTE CONTABLE-ADMINISTRATIVA

Responsabilidades

CONTABILIDAD

- Control y codificación cobros y bancos
- Control y depreciación de activos fijos
- Preparación y declaración mensual del IVA y retenciones
- Control cierre mensual ventas
- Custodia y control de caja chica

COMPRAS

- Cotización de activos, servicios y suministros
- Evaluación de cotizaciones.
- Compra de activos, servicios y suministros
- Solicitud de aprobación de compra por la Gerencia
- Revisión de la Compra
- Notificación de control de puertos
- Despachos y control de Valija
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato.

JEFE DE RRHH

Responsabilidades

- Procesos Operativos de nomina
- Registro de capacitación
- Mantenimiento de base de datos histórica
- Manejo de portal y subida de información al IESS.
- Cálculo de beneficios
- Coordinación de acciones de bienestar, relaciones laborales,
- Conservación del buen ambiente laboral.
- Labores de desarrollo organizacional
- Selección y reclutamiento de personal
- Evaluación de cotizaciones
- Aprobación de compras

ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE RRHH

Responsabilidades

RECURSOS HUMANOS

- Control de contratos y documentación legal
- Elaboración de roles de pago y beneficios
- Provisión IESS
- Motivación y adiestramiento del personal
- Reportes de Efectivo
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato

SERVICIOS INTERNO DE BODEGA

Responsabilidades

- Recepción y revisión de las compras efectuadas a proveedores.
- Utilización de kardex de formularios y materiales para inspecciones operativas.
- Revisación de consumos de los inspectores.
- Notificación al jefe de compras el stock actualizado para las respectivas compras.
- Orden y registro de documentos en bodega pasiva.

ASISTENTE DE RECEPCION

Responsabilidades

- Digitación de Ingresos y Egresos en bancos
- Emisión de cheques y pagos
- Emisión de comprobantes de retención IVA
- Emisión de Comprobantes Retención Renta
- Control Bananero
- Emisión de Cartas

SERVICIOS INTERNOS DE MENSAJERÍA

Responsabilidades

- Ejecución de depósitos bancarios de la empresa
- Entrega de certificados de inspección a los clientes
- Cobranza y entrega de correspondencia
- Pagos de instituciones públicas o privadas
- Las responsabilidades y autoridades definidas en los Procedimientos y documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Las tareas y responsabilidades asignadas por su superior jerárquico o jefe inmediato.

JEFE DE OPERACIONES DEPARTAMENTO SEGUROS

Responsabilidades

- Atención a clientes y/o compañías aseguradoras internas y externas
- Coordinación de las respectivas inspecciones o peritajes de siniestros.

- Selección y modificación del listado de inspectores independientes externos y/o inspectores internos de FELVENZA S.A.
- Cuidado del cumplimiento de los procedimientos e instructivos de trabajo estipulados en las Normas de Gestión de Calidad ISO 9001-2000
- Aprobación de facturación de servicios externos.

JEFE DE OPERACIONES DPTO. AGRÍCOLA ÁREA BANANO

Responsabilidades

- Coordinación de posicionamiento de equipos de inspección
- Nominación del personal de inspección
- Coordinación de horarios con supervisores
- Controlar actividades de los supervisores de calidad y chequeadores
- Controlar las actividades generales de los evaluadores
- Atender requerimientos clientes en sitios de inspección

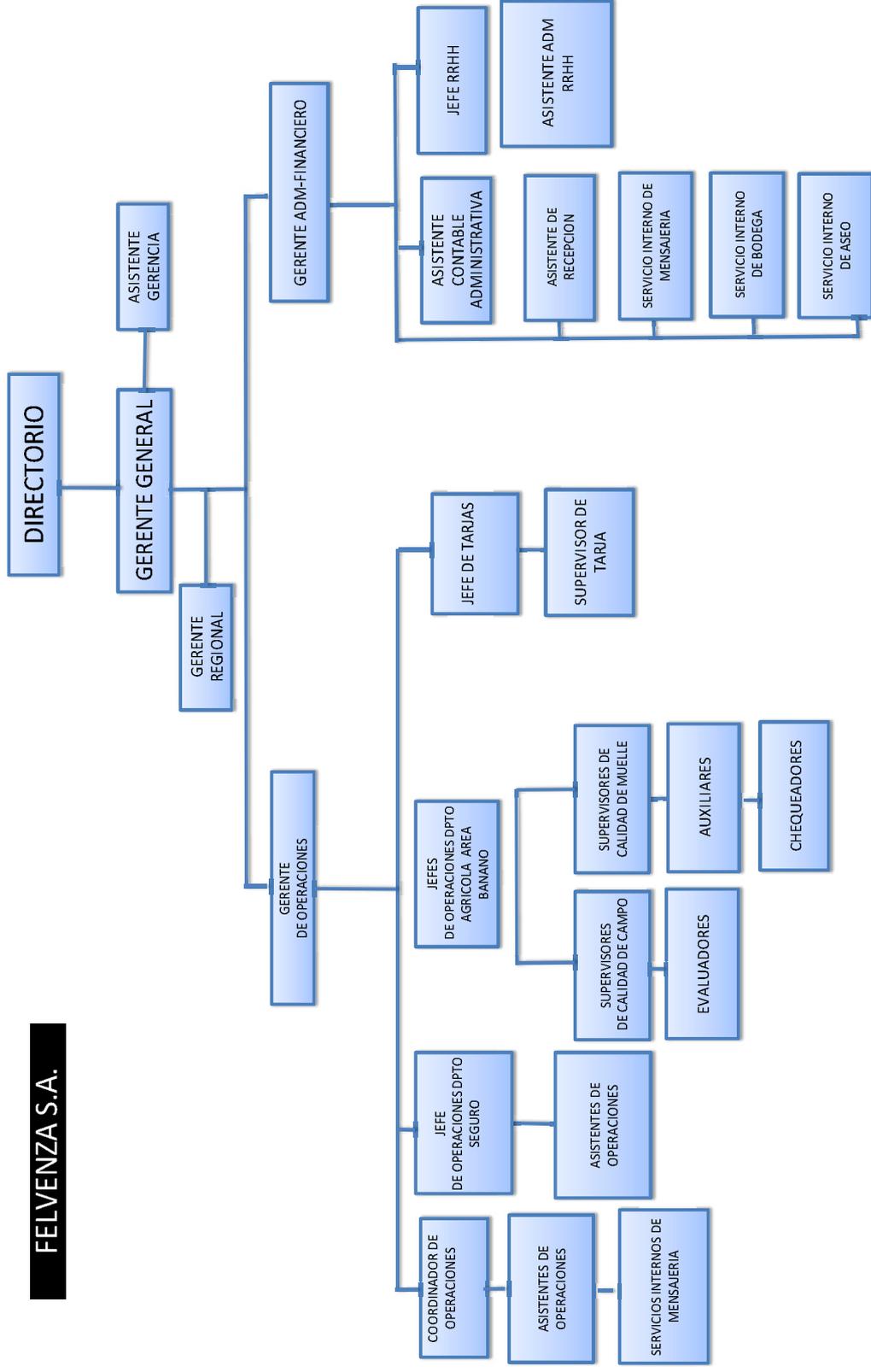
SERVICIO INTERNO DE ASEO

Responsabilidades

- Limpieza de la oficina
- Atención al personal administrativo.

Gráfico 9 Organigrama Felvenza S.A

FELVENZA S.A.



APROBADO: JAIME OPAZO L.
FECHA: 02/04/2013

3.8.1.2 Departamentos

Es importante recalcar que Felvenza S.A solo cuenta con cinco departamentos definidos físicamente dentro de su entorno laboral (Financiero, Seguros, Suministros, Recursos Humanos y Operaciones/Ventas). La ausencia del departamento de mercadeo, y la presencia del área de ventas dentro de la sección de operaciones justifica la creación un nuevo departamento que combine estas dos ramas para favorecer una nueva gestión con cada uno de los clientes cuyas necesidades están delimitadas.

La importancia de la estructura adecuada en lo que a departamentos se refiere es muy notable, ya que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los servicios de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas. (Churchill, Ford, & Walker, 1994) y colaboración junto a los demás departamentos.

3.8.2 Área Financiera

Debido a la solvencia con la que cuenta la empresa, los gastos que implican la implementación de estrategias empresariales para el mejoramiento del entorno interno y externo de la empresa permitirá lograr un mejor posicionamiento en el mercado; específicamente con la creación del departamento de mercadeo y ventas, el rediseño de la página web de la empresa, capacitaciones al personal y la implementación de la facturación electrónica junto con un sistema que coordine todas las operaciones de la empresa, no representaría inconveniente alguno para afrontar estas inversiones.

CAPITULO 4: PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

4.1 Formulación de la estrategia empresarial

Dentro del proceso de planificación estratégica, la formulación constituye la primera etapa y tiene por objetivo identificar la estrategia o estrategias idóneas a conseguir en una empresa dentro de un tiempo establecido (Sanchis & Ribeiro, 1999, p.147), es decir, la formulación estratégica consiste en recoger información necesaria para su posterior análisis en el proceso estratégico, considerándose la situación actual de la empresa tanto en su entorno externo como interno.

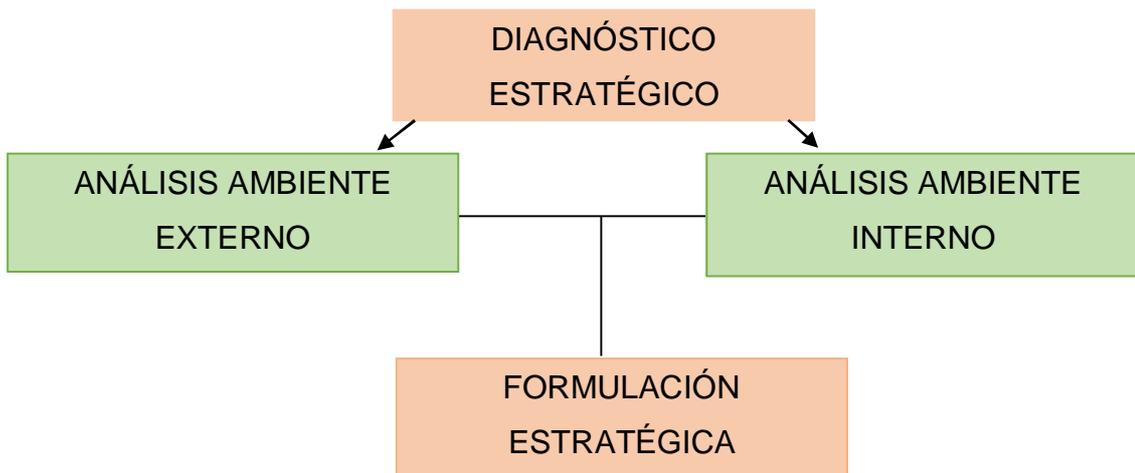
Según Maldonado (2014) la formulación de las estrategias consiste en elaborar una respuesta concreta a las preguntas planteadas de cómo la empresa logrará crecer en el mercado, cómo atraer al cliente, cómo ser más competitivo, a partir de allí, definir cuales deberán ser los objetivos adecuados para que la empresa pueda crecer en el mercado.

El análisis y la evaluación de las estrategias a implementar conllevan a tomar decisiones precisas en base al diagnóstico estratégico obtenido previamente, con el objetivo de determinar estrategias viables a cada área funcional y que permitan cristalizar los objetivos de la empresa, realizando cambios organizacionales que permitan mejorar la posición competitiva en el mercado. Además de considerar las ventajas, beneficios y costo, que trae consigo la implementación para la organización, ya que éstas delimitan el horizonte a donde se pretende llegar.

Las alternativas estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, el mismo que contará con responsables establecidos para la ejecución a realizar, proyectando en un tiempo determinado los objetivos y las

estrategias a realizarse en cada área funcional de la empresa (Amaya, 2005, p.17).

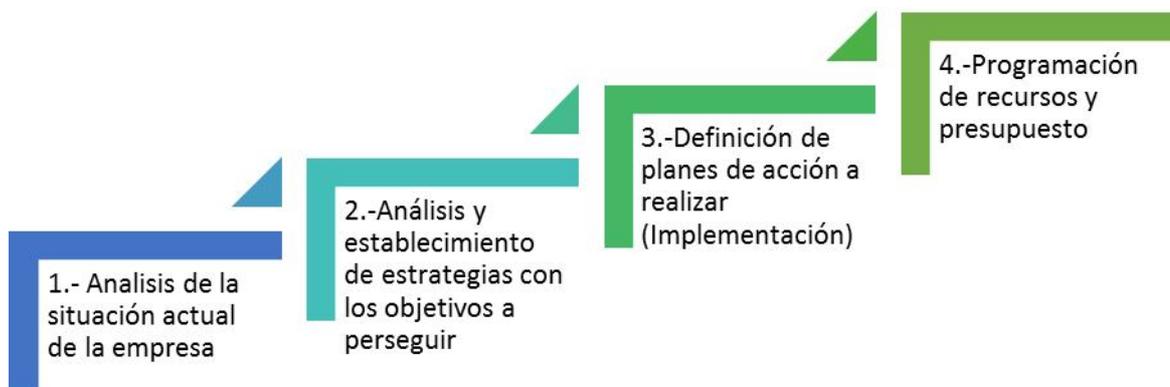
Gráfico 10 Formulación Estratégica



Elaborado por las autoras

Todo proceso de formulación estratégica se desarrolla a través de diferentes fases que permiten llevar un control sobre el mismo, las cuales se presentan a continuación:

Gráfico 11. Fases de la formulación estratégica



Elaborado por las autoras

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos de la empresa Felvenza S.A, en el capítulo anterior, y como parte de la formulación estratégica, es necesario distinguir los tres niveles de gestión estratégica que servirán para evaluar y seleccionar las estrategias adecuadas para el trabajo de investigación.

Gráfico 11 Niveles de Gestión Estratégica



Elaborado por las autoras

4.1.1 Estrategia nivel corporativo

Esta estrategia ocupa el nivel superior de la jerarquía de la organización, la alta dirección deberá supervisar las diferentes operaciones de las organizaciones y su forma de actuar en las distintas líneas de negocios para crear un valor distintivo en el mercado (Amaya, 2005, p 53).

En este nivel se plantea las metas y expectativas del negocio para ofrecer nuevos productos o servicios en el mercado para construir ventajas

corporativas e incrementar el valor de la compañía, además de asignar los recursos necesarios para operar de manera adecuada en las diferentes unidades de negocio.

En el presente trabajo de investigación se considerará la estrategia de crecimiento interno, ya que es necesario realizar inversiones provechosas en la empresa para aumentar la capacidad productiva, generando como resultado un incremento en el nivel de servicios, aumento de cartera de clientes y mejor posicionamiento en el mercado.

Con la implementación de esta estrategia la empresa logrará reajustar las actividades que se encuentran con falencias en las diferentes unidades de negocio, lo que permitirá tener mejores procesos de gestión en los diferentes departamentos de la empresa especialmente el área de mercadeo y ventas.

4.1.1 Estrategia a niveles de unidad de negocio

La estrategia de unidad de negocios establece las diferentes ventajas competitivas, asignación de recursos y coordinación de las áreas funcionales de cada uno de las unidades de negocios con la que cuenta la empresa (Ferrel & Hartline, 2012, p. 37).

Los directivos de la alta gerencia en estas unidades de negocio tienden a escoger una variedad de estrategias genéricas que guíe a la organización. Las alternativas de estrategias son denominadas genéricas porque se pueden adoptar a cualquier unidad de negocio sean compañías de manufacturas tradicionales, firmas con altos niveles de tecnología o empresas de servicios (Wright Peter, Kroll Mark y Parnell Jhon, 1996, p. 127).

Dependiendo del tamaño de la empresa se determina la estrategia genérica a utilizar en este caso, se emplearán estrategias genéricas para pequeñas unidades de negocio.

4.1.2 Estrategia a nivel funcional

Ferrel & Hartline, (2012, p. 39) explican que, las estrategias funcionales han sido diseñadas para proporcionar una combinación de esfuerzos encaminados a lograr los objetivos de cada área de la organización.

Para el buen desempeño de dichas estrategias es necesario unificar las necesidades y propósitos del área funcional en relación con el cumplimiento de sus metas, ser realistas en cuanto a los recursos disponibles de la empresa ya que, cada estrategia deberá pasar por una evaluación para determinar el efecto en las ventas, costos, imagen y rentabilidad de la organización.

Para alcanzar el éxito en la implementación de la estrategia funcional, la empresa deberá basarse en sus empleados, considerados como el mercado interno, ya que, ellos tienen la responsabilidad de desempeñar las diversas actividades que ayudan a mover el negocio de la organización; por otra parte, la evaluación y control de la implementación se debe monitorear y evaluar constantemente ya que es considerado como un proceso continuo.

Es importante señalar que las estrategias tanto para unidades de negocio como las estrategias funcionales no deben ser consideradas por separadas ya que van relacionadas y forman parte del proceso de selección estratégica, esto quiere decir que, en primer plano se comienza formulando estrategias a nivel corporativo, luego se desprende a las estrategias de unidades de negocio y finalmente decae en las estrategias funcionales de la empresa para terminar el proceso de formulación estratégica.

4.2 Propuesta para la implementación de Estrategias

4.2.1 Perspectiva de procesos, aprendizaje y crecimiento

Objetivo: Contar con la tecnología adecuada en todos los departamentos, incrementando la efectividad de todas las áreas de la empresa para así promover el desempeño profesional del personal, la seguridad y la calidad en los servicios que ofrece la empresa.

Estrategias:

- **Inversión en capacitación al personal que labora en campo o en área administrativa**

El recurso humano juega un papel muy importante dentro de las organizaciones ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de cada individuo, mejorando las habilidades, actitudes y conocimientos, que a su vez aporta beneficios a la empresa para la cual labora.

Las capacitaciones constantes, cursos de actualización al personal de campo, ayudarán a mejorar la imagen de la empresa ya que el personal sabrá desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo sintiéndose seguro de sí mismo, proporcionando la información necesaria para una adecuada gestión en sus actividades, y por ende generará un incremento en la productividad y calidad de trabajo.

Felvenza S.A. cuenta con personal que labora en los diferentes puertos principales del país, asimismo en empacadoras y haciendas de los diferentes clientes, que solicitan inspección y verificación de calidad de sus productos y contenedores antes de ser exportados, debido a que los clientes poseen un perfil personalizado en el cual solicitan la forma de entrega de los certificados que se generan por cada inspección realizada, la capacitación al personal se

deberá realizar como un proceso en el cual estén relacionadas las metas de la organización junto con los requerimientos del cliente.

Las capacitaciones partirán a partir del diagnóstico de las necesidades de la empresa tales como:

1. Análisis del desempeño del personal administrativo o de campo: para determinar los requerimientos de capacitación.
2. Análisis del área de trabajo: las actividades de capacitación se basarán acorde a las necesidades de actualización del área.
3. Análisis de la empresa: establecidas en función de estrategia, mejora continua, eficiencia en los procesos y recursos.

Tabla 3 Propuesta de capacitaciones

CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE FELVENZA S.A.							
N° Cursos	Seminario-Taller	Horas	N° Grupos	N° Personas	Valor Hora	Valor Total	Fechas Sugeridas
2	Introducción ISO 9001:2008	12	1	10	\$6.00	\$720.00	Noviembre 2015
1	Calidad del Banano	10	1	8	\$6.00	\$480.00	Marzo 2016
1	Manejo de procesos de información interno	16	1	2	\$8.00	\$256.00	Mayo 2016
1	Tributación actualizaciones recientes	10	1	3	\$64.00	\$192.00	Agosto 2016
INVERSIÓN:						\$1648.00	

Elaborado por las autoras

- **Creación del departamento de mercadeo y ventas**

Una vez analizado el organigrama actual, se considera necesario realizar cambios en la estructura actual de la organización con la creación del departamento de mercadeo y ventas, puesto que es considerada una de las áreas más importantes en una empresa.

Con una buena gestión y trabajo en equipo, el nuevo departamento de mercadeo y ventas de la empresa Felvenza S.A ayudará a mejorar los procesos de gestión tanto internos como externos, creando un impacto positivo para la organización, permitirá tener un incremento en las ventas, además de alcanzar mejor posicionamiento en servicios de ciclos cortos o por temporadas, cuyos contratos representan un valor monetario considerable para la empresa.

Es importante enfatizar que el alineamiento de mercadeo y ventas es un factor considerable en la organización para que se pueda lograr mayor rendimiento en su fuerza de ventas y en su campo comercial, el nuevo departamento de mercadeo y ventas que se agregará a la empresa estará bajo la supervisión del gerente comercial.

- **Cambio de organigrama y redistribución de funciones**

El organigrama cumple dos funciones: estática y dinámica; la primera representa la situación que existe en un momento determinado, la segunda como guía para modificar la estructura cuando se requieran generar reformas, para que una organización crezca y evolucione, es necesario realizar cambios en su estructura puesto que se busca un incremento en continuidad de la competitividad.

En base a los procesos que se efectúan dentro de la empresa, resultaría conveniente un cambio en el organigrama, pues se debe tomar en cuenta la

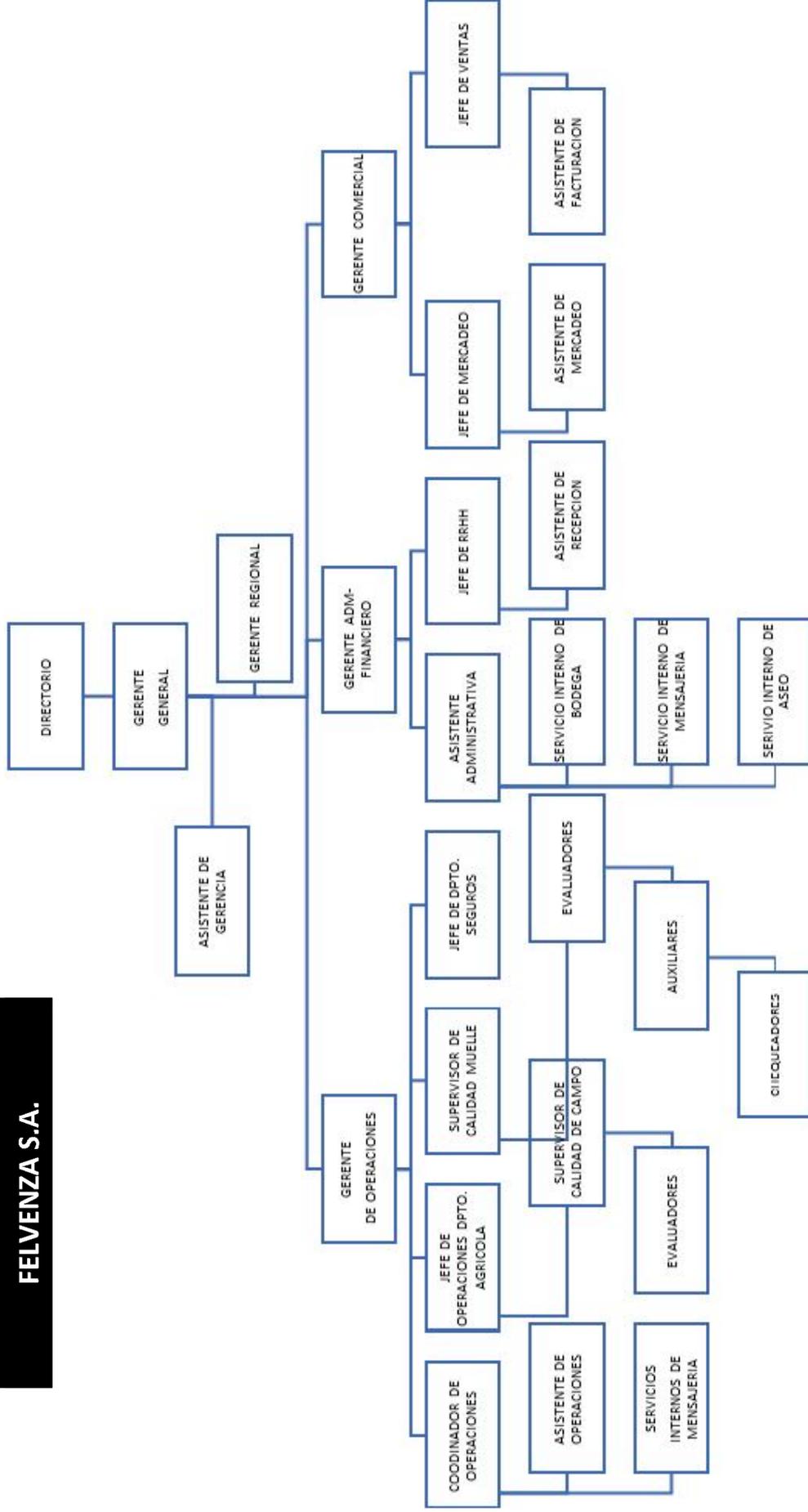
adhesión del departamento de mercadeo y ventas. Además es importante señalar que el organigrama siempre debe ir acompañado del manual de funciones, en este caso se propone realizar una redistribución de funciones para todos los empleados de la empresa debido a que existen acciones repetitivas, esto se hará con el fin de delimitar actividades que permitan el ahorro de “tiempo muerto” para llevar el trabajo con efectividad y calidad.

Con la reestructuración del organigrama y la reasignación de funciones en el nivel funcional y como parte de la estrategia se planteará el crecimiento horizontal y vertical, facilitando de esta forma el proceso de organización, comunicación y control objetivo del grupo de empleadores en las diferentes áreas, determinantes claves para la obtención de objetivos organizacionales.

A continuación se presenta la propuesta del organigrama de la empresa Felvenza S.A.

Gráfico 12 Propuesta de Organigrama

FELVENZA S.A.



- **Sistema de facturación electrónica y operaciones**

La Resolución No. NAC—DGERC GC14-00790, publicada en el Registro Oficial del 30 de septiembre del 2014, en su artículo 2, manifiesta la obligatoriedad de emisión de facturas, comprobantes de retención, guías de remisión, notas de crédito y notas de débito, a través de mensajes de datos y firmados electrónicamente, aplicables únicamente para transacciones que sustenten crédito tributario del Impuesto al Valor Agregado. (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Es por esto que Felvenza S.A. deberá regirse a dicha resolución con el implemento del sistema de facturación electrónica, que a su vez estará integrado por un módulo de operaciones de la empresa, con el fin de automatizar los procesos que en la actualidad se generan manualmente como por ejemplo, ingreso de roles de pago, información de inspecciones semanales, creación de números de certificados, etcétera.

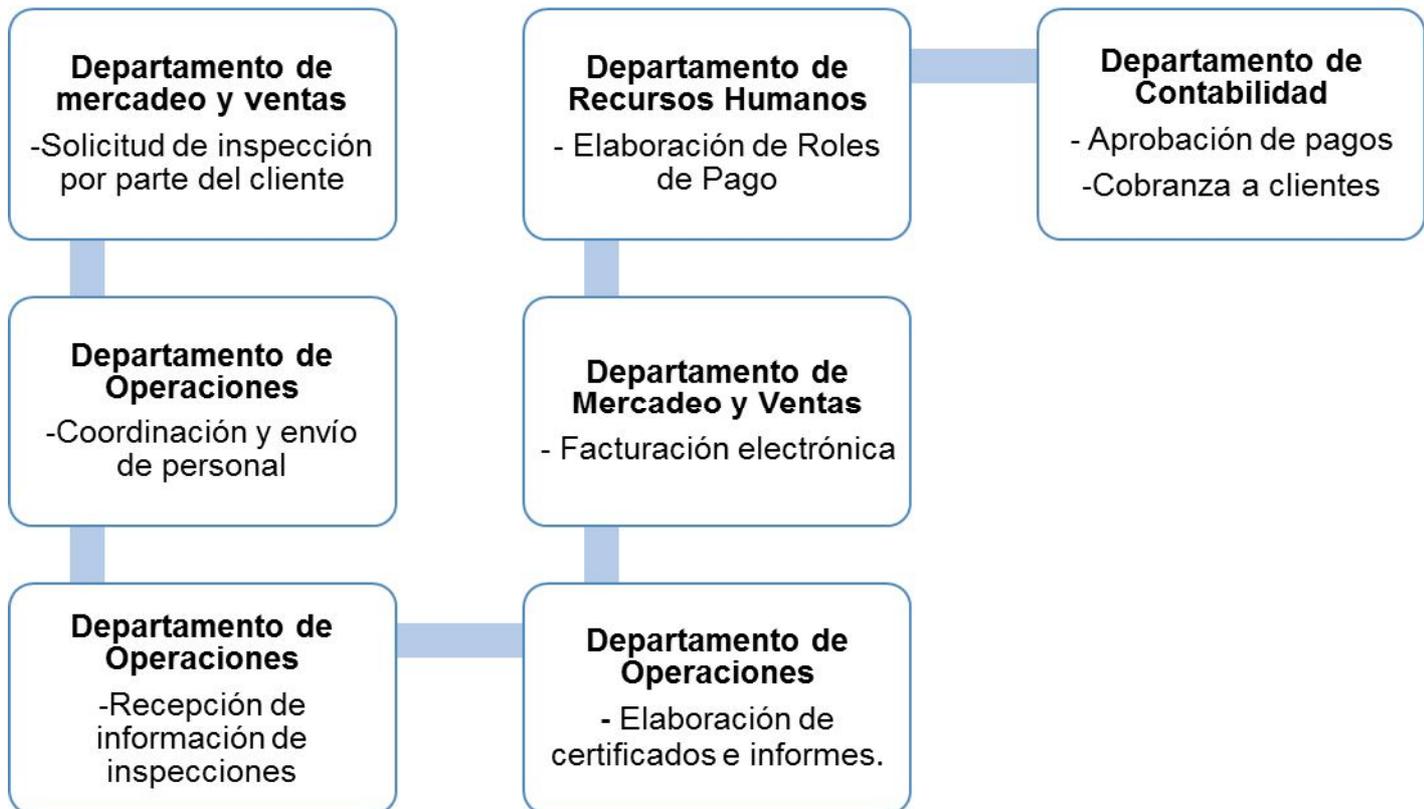
Para la implementación del sistema de facturación electrónica se deberá contar con una firma electrónica, en el caso de la empresa Felvenza S.A esta firma autorizada será emitida única e individualmente para su titular, es decir, para el Gerente de Operaciones que junto al departamento de contabilidad serán los encargados de realizar la solicitud de emisión de comprobantes.

Otro de los requisitos para el establecimiento de este sistema es contar con un software informático para que realice los procesos de forma potente y rápida ya que la información a ingresar deberá conectarse directamente con la base de datos del SRI y en conjunto con el módulo de operaciones de la empresa poder ejecutar oportunamente los procesos con el cliente final.

Para empezar la emisión de documentos electrónicos el Servicio de Rentas Internas (SRI) permite a los usuarios de la empresa entrar en un ambiente de prueba por un tiempo determinado para verificar que los formatos de firma y facturas emitidos sean los correctos, posteriormente al finalizar el periodo de prueba, en el ambiente producción, las facturas contarán con validez tributaria.

Una de las ventajas del sistema de operaciones será la coordinación y acoplamiento de todos los departamentos de la empresa, debido a que los mismos se encontrarían conectados mediante un proceso detallado a continuación:

Gráfico 13 Esquema de procesos



Elaborado por las autoras

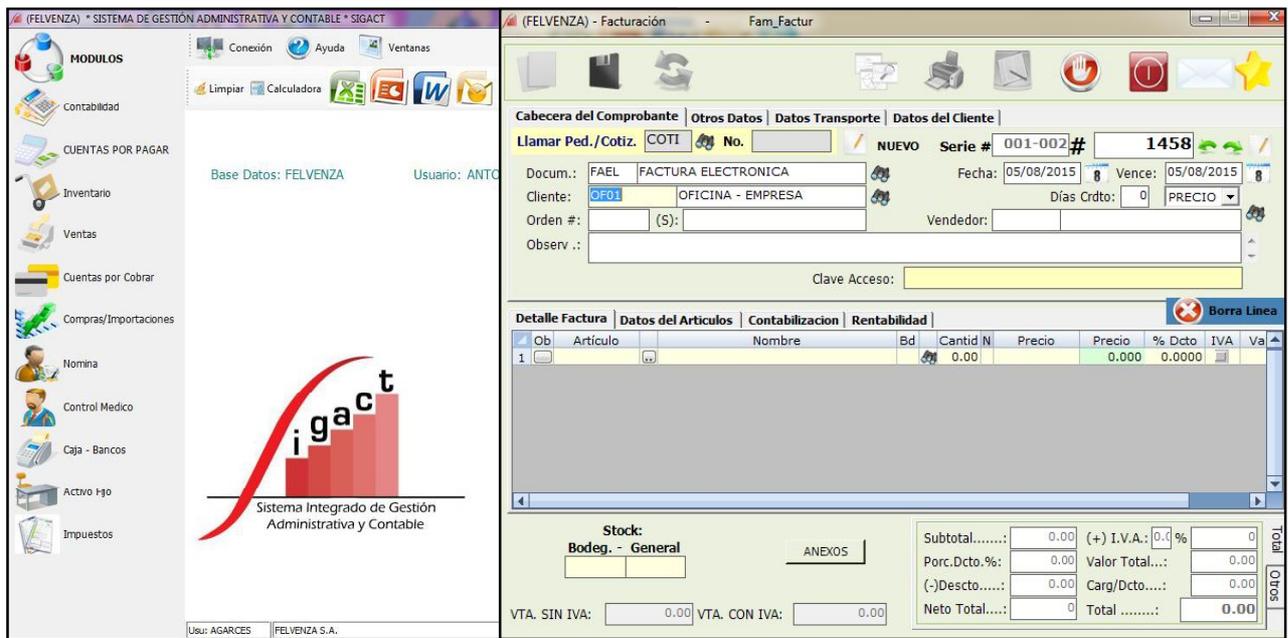
El proceso empieza desde la solicitud de una inspección o verificación, seguido por la coordinación y envío del personal a la zona especificada por el cliente, una vez recopilado los datos, cada inspector se encarga de entregar al departamento de operaciones la información de la inspección.

De esta manera se procede a la emisión y elaboración de certificados que respaldan el trabajo realizado antes de exportar el producto, seguido a esto se procede a facturar de acuerdo al precio acordado por cada cliente y finalmente, con la misma información entregada en un comienzo, se elabora los roles de pagos del personal que serán aprobados de manera quincenal por el área de contabilidad para proceder con los pagos respectivos.

Por otra parte, la creación del sistema de facturación electrónica contribuirá a la reducción de gastos y costos operativos de la empresa, facilitando la disminución del uso de insumos de oficina en lo que a papelería se refiere, aportando a su vez al cuidado del medio ambiente, mantener un mayor control en la recaudación de impuestos y agiliza la localización de la información.

A continuación se muestra la propuesta del sistema de facturación electrónica y módulo de operaciones.

Gráfico 14 Propuesta de sistema de facturación electrónica y operaciones



Fuente: SIGACT, 2015

- **Implementación de un sistema biométrico**

La eficiencia del personal puede ser medible desde el momento en que ingresa a laborar diariamente, es por esto que se considera necesario adecuar un sistema de control biométrico para control de asistencia y puntualidad del personal de la compañía Felvenza S.A.

En la siguiente tabla se puede apreciar los diferentes tipos de reloj biométrico cotizados según varios proveedores calificados según la Norma ISO 9001:2008:

Tabla 4 Cotización Reloj Biométrico

PROVEEDOR	INGELSYSTEM	PRANA	A TIEMPO	A TIEMPO	A TIEMPO
MARCA	ZK-Iclock 360	Ilock 360	Iclock 360	Biosystem	Biosystem i560
CARACTERISTICAS	Almacenaje: 200,000 eventos	Almacenaje: 200,000 eventos	Almacenaje 100,000 registros	Almacenaje: 200,000 eventos	Almacenaje: 200,000 eventos
	Almacenaje: 10,000 huellas	Almacenaje: 10,000 huellas	Almacenaje 3,000 huellas	Almacenaje: 10,000 huellas	Almacenaje: 10,000 huellas
	Pantalla TFT 3.5 pulgadas	Pantalla TFT 3.5 pulgadas	4 teclas	Reconocimiento facial	8 teclas
	Incluye foto usuario	Incluye foto usuario			
	Tiempo verificación 2 segundos	Tiempo verificación 2 segundos			
	Acceso mediante huella, tarjeta, y código	Acceso mediante huella, tarjeta, y código			
VALOR	\$ 589.00	\$ 601.32	\$ 990.00	\$ 1,190.00	\$ 1,200.00

Como se puede apreciar, el reloj biométrico ZK- Iclock 360 distribuido por Ingelsistem cuenta con el menor costo y un sinnúmero de características que incluye, el Software de almacenaje de 200,00 eventos, 10,00 huellas y una pantalla de 3.5 pulgadas que contiene una foto por usuario con un tiempo de verificación de 2 segundos al momento de acceder mediante huella digital, tarjeta y código. De esta manera se podrá calcular horas extraordinarias y suplementarias de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo

ecuatoriano, tanto en tiempo como en valor monetario de acuerdo al sueldo de cada empleado.

- **Rediseño de página web**

Actualmente, los sitios de internet son los medios más utilizados por miles de usuarios para buscar información. Con la aplicación de nuevas tecnologías, el mundo de los negocios ha abarcado un gran porcentaje de páginas web en las cuales se promocionan productos o servicios de las diferentes empresas que han comenzado a englobar mercados potenciales.

Sin importar el tamaño de la empresa, el alcance de clientes de manera masiva y sencilla es de suma importancia para el aumento de las ventas, así como también para elevar el prestigio de la empresa.

Felvenza S.A. cuenta con una página web que no ha sido actualizada desde su creación, se propone un rediseño de la misma, cambiando su aspecto, contenido e incluso su funcionalidad en la cual se incluirá un chat en línea para resolver las dudas e inquietudes de cada uno de los clientes.

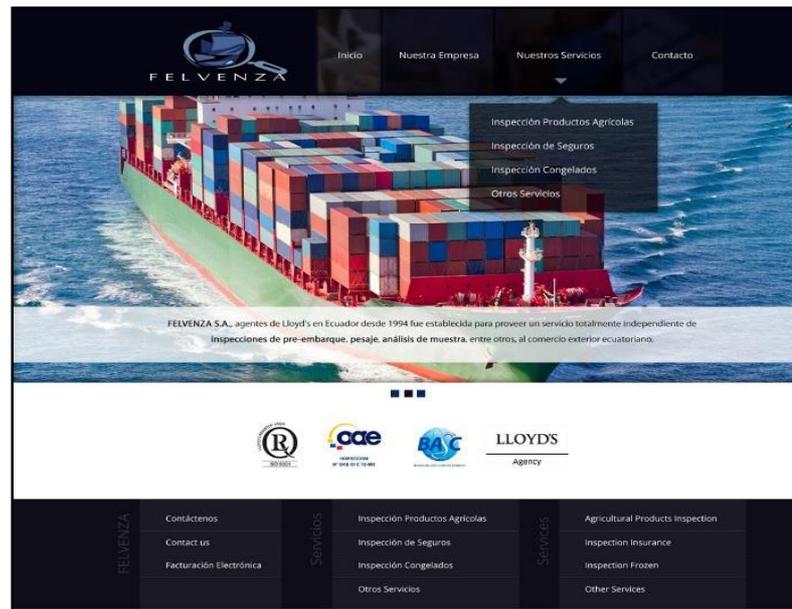
Según las cotizaciones realizadas (VER ANEXO 4) el proveedor POWDEVEL posee las herramientas necesarias para la adecuación de la nueva página web, en la cual se pretende obtener una ventaja frente a la competencia y una relación costo-beneficio, ya que un sitio de internet abarca un costo inferior en comparación a otro tipo de publicidades y los beneficios son excelentes para la empresa.

Imagen 7 Página Web antes



Fuente:(Felvenza S.A, 1994).

Imagen 8 Propuesta de rediseño de página web



Fuente: Soluciones Web, POWDEVEL

4.2.2 Perspectiva de clientes

Objetivo: Innovar y mejorar la productividad, brindando una atención al cliente personalizada dentro de la empresa

Estrategia:

- **Adquisición de una nueva oficina como activo fijo de la compañía**

Según el análisis de los resultados de la entrevista hacia el gerente general de la compañía Felvenza S.A. se ha considerado a manera de propuesta la compra de una nueva oficina en la cual se brinde una atención personalizada al cliente

Es importante contar con un espacio formal en el cual se pueda atender al tipo de clientes con el que se tiene previsto llevar relaciones comerciales, además, se busca promover la comunicación efectiva entre el personal y los clientes, para mantener una buena calidad en las operaciones, logrando en lo posible ubicarse a corto plazo como una de las principales empresas de este sector, destacándose en proveer a sus clientes el servicio de calidad que se merecen a un precio adecuado.

La ubicación de la empresa está directamente relacionada con el tipo de servicios que se prestan, así como también por el segmento de mercado, es por esto que se busca adquirir una oficina en el edificio Centrum ubicado en la Avenida Francisco de Orellana, idóneo por encontrarse en una zona de auge comercial que se aprovechará para realizar negocios de alto nivel.

A continuación se presentan imágenes contrastadas de la oficina actual, junto con la propuesta de nueva oficina para Felvenza S.A.

Imagen 9 Recepción



Imagen 10 Propuesta de recepción

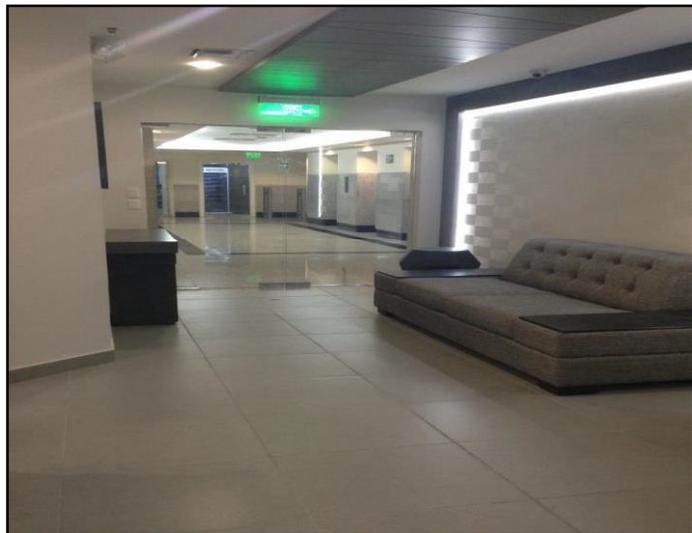


Imagen 11 Departamento de Operaciones



Imagen 12 Propuesta de Departamento de Operaciones



Imagen 13 Gerencia



Imagen 14 Propuesta de Gerencia



CAPÍTULO 5 COSTO Y FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

5.1 PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con la sugerencia de las estrategias expuestas en el capítulo anterior, es necesario determinar los valores monetarios que conllevan la propuesta, buscando principalmente generar expectativas para el crecimiento del negocio.

La inversión es de \$236.121,66 determinado básicamente por los costos que implica la creación del departamento de mercadeo y ventas, capacitaciones al personal, sistemas y software, gastos en publicidad, los sueldos y salarios del nuevo personal, y adquisición de un activo.

De esta manera, al buscar mejorar los procesos de gestión de la empresa especialmente en el área de mercadeo y ventas, se pretende otorgar al cliente un servicio íntegro y de calidad. A continuación se presenta la propuesta del plan de inversión para la puesta en marcha de la implementación:

Tabla 5 Presupuesto para la implementación

Actividades estratégicas	Inversión
Adquisición de 7 equipos de cómputo para el nuevo departamento.	\$ 2.802,00
Adquisición de software para facturación electrónica proveedor Expercontri S.A.	\$ 17.952,00
Adquisición de software de operaciones proveedor Expercontri S.A.	\$ 3.000,00
Sistema biométrico para control del personal administrativo proveedor Ingelsistem S.A.	\$ 589,00
Rediseño de página web proveedor Powdevel	\$ 1.568,00
Servicios de capacitación para el personal de Felvenza S.A.	\$ 1.648,00
Publicidad y posicionamiento	\$ 6.875,00
Contratación de personal para el depto. de mercado y ventas (5 personas)	\$ 39.583,83
Papelería y útiles para el área	\$ 4.232,00
Imprevistos	\$ 637,75
Adquisición de activo fijo para la empresa	\$ 157.234,09
TOTAL PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION	\$ 236.121,66

Elaborado por las autoras.

5.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Una vez detalladas las actividades estratégicas a realizar, la evaluación económica de la propuesta tiene como objetivo conocer los costos y gastos que incurrirían en la implementación de las estrategias a implantarse en la empresa Felvenza S.A., esta sección implica el análisis de los componentes principales que se deben tomar en cuenta para las proyecciones financieras, obteniendo así, el resultado de la viabilidad del proyecto desde el punto de vista económico.

Es importante enfatizar que la vida útil del proyecto tendrá un período de ejecución de 1 año medido trimestralmente, siendo a este plazo que se deberá haber recuperado la inversión y los costos fijos.

5.2.1 Inversión inicial

A continuación se detalla la inversión para la propuesta de las estrategias, es decir, activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesario para la ejecución de la misma.

Tabla 6 Plan de Inversión Felvenza S.A.

Plan de inversión de la propuesta de implementación de las estrategias		
Periodo pre-operativo:	Mayo-Septiembre	
Activos Fijos operativos	Inversión	Total
5 Equipo de computación proveedor Cartimex	\$ 391,00	\$ 1.955,00
2 Equipos de computación proveedor Serimtec	\$ 847,00	\$ 847,00
Software de facturación	\$ 17.952,00	\$ 17.952,00
Software Operaciones	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Sistema biométrico	\$ 589,00	\$ 589,00
Edificio	\$157.234,09	\$ 157.234,09

Rediseño de página Web	\$ 1.568,00	\$ 1.568,00
Activos diferidos		
Servicios de capacitación	\$ 1648,00	\$ 1648,00
Papelería y útiles para el área	\$ 4232,00	\$ 4232,00
Publicidad	\$ 6875,00	\$ 6875,00
Imprevistos(5% de activos diferidos)	\$ 637,75	\$ 637,75
Capital de trabajo		
Capital de trabajo administración	\$ 3.298,85	\$ 39.583,82
INVERSION TOTAL DE PROPUESTA		\$ 236.121,66

Elaborado por las autoras

5.2.2 Capital de trabajo

Para la creación del nuevo de departamento de mercadeo y ventas se pretende contratar cinco personas, tomando en consideración los beneficios de ley que cada uno deberá percibir, es por ello que mensualmente habrá un desembolso adicional por este rubro de \$3298,65 y para efectos de presupuesto se considera el valor total que implica el plan de implementación de estrategias siendo así, un valor por capital de trabajo de \$39583,82.

Tabla 7 Capital de Trabajo

DPTO. DE MERCADEO Y VENTAS		
1	GERENTE COMERCIAL	\$ 902,05
1	JEFE DE MERCADEO	\$ 715,08
1	JEFE DE VENTAS	\$ 715,08
1	ASISTENTE DE FACTURACION	\$ 483,23
1	ASISTENTE DE MERCADEO	\$ 483,23
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		\$ 3298,65

Elaborado por las autoras

5.2.3 Financiamiento

Anualmente la empresa destina del total de las ventas, una cantidad proporcional que forma parte del presupuesto para el año siguiente, destinado específicamente para efectos de inversiones que se puedan suscitar. Es por ello que para este plan de inversión no se recurrirá a fuentes externas de financiamientos, puesto que la empresa cuenta con las cantidades necesarias para la implementación. A continuación se detalla el presupuesto anual de Felvenza S.A para el año 2015.

Tabla 8 Presupuesto Anual Felvenza S.A.

FELVENZA S.A.	
Ventas 2014	\$4'072.796,52
Presupuesto anual 2015 (10% del total de ventas)	\$ 407.279,65
Propuesta de implementación de estrategias	\$ 236.121,66

Elaborado por las autoras

5.3 PERÍODOS DE ANÁLISIS

Para la ejecución de la implementación de las estrategias a continuación se presenta la asignación de meses correspondientes a periodo pre operativo (julio-diciembre 2015) y el periodo operativo comienza desde enero del año 2016, el cual se extiende hasta diciembre 2016 (trimestre 4).

Tabla 9 Períodos Pre-Operativos y Operativos

MESES	PERIODO 0						PERIODO OPERATIVO												
	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
PRE OPERATIVO																			
OPERATIVO																			

Elaborado por las autoras.

5.4 Evolución de ventas 2013-2014

Para poder predecir el comportamiento a futuro sobre los servicios que ofrece la empresa y poder estimar los ingresos y gastos que conlleva la implementación, es necesario conocer el comportamiento de las ventas en los años 2013-2014

Tabla 10 Evolución de ventas período 2013

	2013			
	VTAS FIJAS	% CRECIMIENTO	VTAS VARIABLES	% CRECIMIENTO
TRIMESTRE 1	\$ 774.457,67	3%	\$ 71.922,14	4%
TRIMESTRE 2	\$ 874.051,97	13%	\$ 41.612,86	-42%
TRIMESTRE 3	\$ 666.889,35	-24%	\$ 24.614,43	-41%
TRIMESTRE 4	\$ 747.899,02	12%	\$ 206.719,12	740%
TOTAL PARCIAL	\$ 3.063.298,01	0%	\$ 344.868,55	219%
TOTAL TRIMESTRE 1 2 Y 3	\$ 3.408.166,56			
CRECIMIENTO ANUAL (2013-2014)	20%			

Elaborado por las autoras

Tabla 11 Evolución de ventas período 2014

	2014			
	VTAS FIJAS	% CRECIMIENTO	TAS VARIABLE	% CRECIMIENTO
TRIMESTRE 1	\$ 906.595,68	21%	\$ 144.510,45	43%
TRIMESTRE 2	\$ 917.311,41	1%	\$ 144.510,45	0%
TRIMESTRE 3	\$ 980.530,81	7%	\$ 100.044,00	-31%
TRIMESTRE 4	\$ 988.793,92	1%	\$ 35.010,25	-65%
TOTAL PARCIAL	\$ 3.793.231,82	8%	\$ 279.564,70	-13%
TOTAL TRIMESTRE 1 2 Y 3	\$ 4.072.796,52			
CRECIMIENTO ANUAL (2013-2014)				

Elaborado por las autoras

Debido a que el negocio es cíclico, es decir, que se maneja por temporadas, siempre existirán ventas fijas y variables por lo que no se puede tener un promedio exacto ya que los contratos varían en valores e impiden el análisis de la tendencia del crecimiento.

Para el año 2015, debido a que la empresa actualmente cuenta con la cantidad total de ventas desde el mes de enero a agosto sin dividir por líneas y para considerar la cantidad que corresponde a ventas fijas y variables, se procedió a determinar el valor a asignarse a cada una de las líneas, tomando en consideración el total por trimestre del 2013 y 2014 de ambas líneas y estableciendo un 100%, el peso que corresponde a cada una de ellas, por ello para el 2015 se definió un promedio del peso de años anteriores para determinar el porcentaje que corresponde. A continuación se muestra lo siguiente:

Tabla 12 Porcentaje de ventas fijas y variables 2013-2014

PONDERACIONES PARA DETERMINAR PORCENTAJE LINEA FIJA Y VARIABLE 2015							PROMEDIO	
2013			2014				2015	
TRIMESTRE	VALOR	FIJO	VARIABLE	VALOR	FIJO	VARIABLE	PROMEDIO	
TRIMESTRE 1	\$ 846.379,81	92%	8%	\$ 1.051.106,13	86%	14%	89%	11%
TRIMESTRE 2	\$ 915.664,83	95%	5%	\$ 917.311,41	100%	0%	98%	2%
TRIMESTRE 3	\$ 691.503,78	96%	4%	\$ 1.080.574,81	91%	9%	94%	6%
TRIMESTRE 4	\$ 954.618,14	78%	22%	\$ 1.023.804,17	97%	3%		

Elaborado por las autoras

Una vez obtenido un promedio de porcentaje que compete a cada una de las líneas, a continuación se distribuye las ventas fijas y variables para el 2015 que servirán como base para el supuesto de proyección.

Tomando en cuenta que para septiembre 2015, no se cuenta con información de ventas, por lo que se procede a sacar un promedio de crecimiento desde enero a agosto 2015. En la siguiente tabla se muestra lo siguiente:

Tabla 13 Promedio de ventas trimestrales 2015

VENTAS 2015				
VENTAS	2015	% CRECIMIENTO	TRIMESTRALES	PROMEDIO HISTORICO PONDERACIONES
ENERO	\$ 373.103,98		\$ 1.274.694,18	\$ 1.132.909,71
FEBRERO	\$ 354.904,36	-5%		\$ 141.784,47
MARZO	\$ 546.685,84	54%		
ABRIL	\$ 442.404,58	-19%	\$ 1.035.870,19	\$ 1.012.332,36
MAYO	\$ 291.034,96	-34%		\$ 23.537,83
JUNIO	\$ 302.430,65	4%		
JULIO	\$ 337.489,89	12%	\$ 1.032.547,82	\$ 966.372,05
AGOSTO	\$ 344.239,68	2%		\$ 66.175,77
SEPTIEMBRE	\$ 350.818,25	2%		

CRECIMIENTO ESPERADO (SEPTIEMBRE)	2%
--	----

Elaborado por las autoras

Tabla 14 Evolución de ventas con crecimiento trimestral

	2015			
	VTAS FIJAS	% CRECIMIENTO	VTAS VARIABLES	% CRECIMIENTO
TRIMESTRE 1	\$ 1.132.909,71	15%	\$ 141.784,47	-75%
TRIMESTRE 2	\$ 1.012.332,36	-11%	\$ 23.537,83	-83%
TRIMESTRE 3	\$ 966.372,05	-5%	\$ 66.175,77	181%
TRIMESTRE 4	\$ 964.412,60	-0,20%	\$ 71.125,75	7,48%
TOTAL PARCIAL	\$ 3.111.614,13		\$ 231.498,06	
TOTAL TRIMESTRE 1 2 Y 3	\$ 3.343.112,19			

Elaborado por las autoras

En la tabla 14 se muestra la evolución de ventas trimestrales con el respectivo crecimiento, considerando para el trimestre 4 un promedio generado con relación a los trimestres anteriores, útiles para obtener un promedio de ventas y crecimiento en el periodo de ejecución (2016).

5.5 Proyección de ventas escenario positivo

Una vez obtenida información parcializada de ventas fijas y variables de los años 2013-2014 y 2015, hemos determinado un promedio en ventas en referencia al histórico señalado anteriormente y el precio promedio de ventas de todos los clientes, y de esta manera, realizar la proyección respectiva del año 2016 que será medido trimestralmente.

Además se determinó un promedio de crecimiento por temporada considerando el histórico trimestral.

En la siguiente tabla se muestra el promedio de crecimiento y el pronóstico de ventas para la respectiva proyección, obteniendo un resultado por ventas de \$ 4.464.936,59

Tabla 15 Proyección de ventas escenario positivo

FELVENZA S.A.					CRECIMIENTO	
ESCENARIO POSITIVO						
PROMEDIO VENTAS 2016						
BASE DE DATOS CRECIMIENTO VENTAS 2013-2014-2015						
	VTAS. FIJAS	VTAS. VARIABLES	CREC. FIJO	CREC. VARIAB		
TRIMESTRE 1- 2016 ENERO-MARZO	\$ 937.987,69	\$ 119.405,69	13%	-9%	\$ 1.059.926,09	\$ 108.117,47
TRIMESTRE 2-2016 ABRIL-JUNIO	\$ 934.565,25	\$ 69.887,05	1%	-42%	\$ 945.152,92	\$ 40.641,49
TRIMESTRE 3- 2016 JULIO-SEPTIEMBRE	\$ 871.264,07	\$ 63.611,40	-7%	37%	\$ 809.260,17	\$ 86.835,30
TRIMESTRE 4-2016 OCTUBRE- DICIEMBRE	\$ 900.368,51	\$ 104.285,04	6%	337%	\$ 958.847,95	\$ 456.155,20
TOTAL PARCIAL					\$ 3.773.187,13	\$ 691.749,46
TOTAL					\$	4.464.936,59

10%

Elaborado por las autoras

5.6 Proyección de ventas escenario negativo

Por la situación económica financiera del país, y ante la caída del petróleo, se pronostica que para el 2016, el mercado de las verificadoras se verá afectado ante una desaceleración de la oferta de este servicio, reduciendo del promedio total de ventas 5 puntos porcentuales en todas las ventas trimestralmente, y una disminución del precio promedio de todos los clientes. En este escenario no se pretende realizar ninguna inversión.

Tabla 16 Proyección de ventas escenario negativo

FELVENZA S.A.					TOTAL	
ESCENARIO NEGATIVO						
PROMEDIO VENTAS 2016						
BASE DE DATOS CRECIMIENTO VENTAS 2013-2014-2015						
	VTAS. FIJAS	VTAS. VARIABLES	CREC. FIJO	CREC. VARIAB		
TRIMESTRE 1- 2016 ENERO-MARZO	\$ 937.987,69	\$ 119.405,69	8%	-13%	\$ 1.013.026,70	\$ 103.882,95
TRIMESTRE 2-2016 ABRIL-JUNIO	\$ 934.565,25	\$ 69.887,05	-4%	-47%	\$ 897.182,64	\$ 37.040,13
TRIMESTRE 3- 2016 JULIO-SEPTIEMBRE	\$ 871.264,07	\$ 63.611,40	-13%	32%	\$ 757.999,74	\$ 83.967,05
TRIMESTRE 4-2016 OCTUBRE- DICIEMBRE	\$ 900.368,51	\$ 104.285,04	1%	332%	\$ 909.372,20	\$ 450.511,37
TOTAL PARCIAL					\$ 3.577.581,28	\$ 675.401,50
TOTAL					\$	4.252.982,78
						4%

Elaborado por las autoras

5.6.1 Volumen total de servicios escenario positivo

Para definir el volumen por servicios se ha tomado en consideración los las ventas generadas por ambas líneas, con el respectivo ingreso considerando la inflación esperada que compete a cada trimestre. (Ver anexo 12)

Tabla 17 Volumen de servicios línea fija escenario positivo

CANTIDAD DE SERVICIOS		
MERCADO - CANAL 1		
Meses	LINEA	OFERTA
TRIMESTRE 1	FIJA	15.587
TRIMESTRE 2	FIJA	13.829
TRIMESTRE 3	FIJA	11.789
TRIMESTRE 4	FIJA	13.938
Total anual		55.142,99

Elaborado por las autoras

Tabla 18 Volumen de servicios línea variable escenario positivo

CANTIDAD DE SERVICIOS		
MERCADO - CANAL 2		
Meses	LINEA	OFERTA
TRIMESTRE 1	VARIABLE	1.590
TRIMESTRE 2	VARIABLE	595
TRIMESTRE 3	VARIABLE	1.265
TRIMESTRE 4	VARIABLE	6.631
Total Anual		10.080,51

Elaborado por las autoras

Tabla 19 Ingresos generados por total de servicios

PERIODO	TRIMESTRAL- AÑO 2016	VOLUMEN DE TOTAL DE SERVICIOS		
AÑOS	OFERTA	INFLACIÓN TRIMESTRAL	PRECIO PROMEDIO DE VENTA	INGRESOS
TRIMESTRE 1	17.177,11	0,25%	\$ 68,00	\$ 1.168.043,55
TRIMESTRE 2	14.423,42	0,51%	\$ 68,35	\$ 985.794,41
TRIMESTRE 3	13.053,57	0,44%	\$ 68,65	\$ 896.095,47
TRIMESTRE 4	20.569,39	0,21%	\$ 68,79	\$ 1.415.003,15
TOTAL INGRESOS	65.223,49			\$ 4.464.936,59

Elaborado por las autoras

5.6.2 Gastos Operacionales

Los gastos operacionales son los fondos que se necesitarán para la ejecución de las estrategias empresariales dentro de la compañía.

Tabla 20 Gastos Operacionales escenario positivo

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL ANUAL
GASTOS OPERACIONALES	\$ 627.530,35	\$ 627.561,60	\$ 627.588,56	\$ 628.651,31	\$ 2.511.331,81
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 625.811,60	\$ 625.842,85	\$ 625.869,81	\$ 626.932,56	\$ 2.504.456,81
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 289.523,67	\$ 289.538,44	\$ 289.551,18	\$ 289.557,26	\$ 1.158.170,55
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	\$ 21.010,21	\$ 21.011,28	\$ 21.012,21	\$ 21.012,65	\$ 84.046,34
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 275.101,79	\$ 275.115,77	\$ 275.127,83	\$ 276.183,47	\$ 1.101.528,86
ARRENDAMIENTOS	\$ 2.216,73	\$ 2.216,84	\$ 2.216,94	\$ 2.216,98	\$ 8.867,48
SEGUROS	\$ 3.197,23	\$ 3.197,39	\$ 3.197,53	\$ 3.197,60	\$ 12.789,75
DEPRECIACIÓN	\$ 9.680,56	\$ 9.680,56	\$ 9.680,56	\$ 9.680,56	\$ 38.722,24
VIAJES	\$ 11.995,64	\$ 11.996,25	\$ 11.996,78	\$ 11.997,03	\$ 47.985,71
AMORTIZACION	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 9.730,58
OTROS GASTOS	\$ 10.653,13	\$ 10.653,67	\$ 10.654,14	\$ 10.654,36	\$ 42.615,30
GASTOS EN VENTAS					
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 1.718,75	\$ 1.718,75	\$ 1.718,75	\$ 1.718,75	\$ 6.875,00

Elaborado por las autoras

Tabla 21 Gastos Operacionales escenario negativo

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL ANUAL
GASTOS OPERACIONALES	\$ 681.960,02	\$ 681.994,39	\$ 682.024,04	\$ 682.038,20	\$ 2.728.016,65
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 681.839,33	\$ 681.873,69	\$ 681.903,34	\$ 681.917,50	\$ 2.727.533,86
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 279.627,72	\$ 279.641,98	\$ 279.654,28	\$ 279.660,16	\$ 1.118.584,14
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	\$ 16.366,66	\$ 16.367,49	\$ 16.368,21	\$ 16.368,56	\$ 65.470,92
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 356.751,94	\$ 356.770,14	\$ 356.785,83	\$ 356.793,33	\$ 1.427.101,24
ARRENDAMIENTOS	\$ 2.216,73	\$ 2.216,84	\$ 2.216,94	\$ 2.216,98	\$ 8.867,48
SEGUROS	\$ 2.962,79	\$ 2.962,94	\$ 2.963,07	\$ 2.963,13	\$ 11.851,94
DEPRECIACIÓN	\$ 7.359,89	\$ 7.359,89	\$ 7.359,89	\$ 7.359,89	\$ 29.439,56
VIAJES	\$ 8.790,35	\$ 8.790,80	\$ 8.791,19	\$ 8.791,37	\$ 35.163,72
AMORTIZACION	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 2.561,21
OTROS GASTOS	\$ 7.122,95	\$ 7.123,31	\$ 7.123,62	\$ 7.123,77	\$ 28.493,65
GASTOS EN VENTAS					
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 120,69	\$ 120,70	\$ 120,70	\$ 120,70	\$ 482,79

Elaborado por las autoras

En la tabla número 20 y 21 se puede observar de manera detallada, los gastos operacionales obtenidos en cada uno de los trimestres, clasificados en gastos administrativos y gastos en ventas. Para los gastos operacionales en el escenario negativo se ha tomado como base información del mes de agosto, proporcionada por la empresa, en la cual la inflación esperada de julio a septiembre es de 0,29% para determinar un aproximado del mes de septiembre, posteriormente en base a ese estimado se proyectará la información de las actividades laborales para el trimestre 1 con las debidas inflaciones respectivas.

En el caso de los gastos operacionales escenario positivo, específicamente en el desembolso de gastos del personal administrativo, se considera el incremento de cinco personas que formarán parte del nuevo departamento de mercadeo y ventas tomando en cuenta los respectivos sueldos y beneficios de ley que se le asignará a cada uno, además al considerarse la implementación de nuevos sistemas para la empresa se predice una reducción del rubro suministros y servicios, ya que implica la reducción total de gastos por emisiones de comprobantes de ventas físicas y demás papelería ya que nuevo proceso será sistematizado al enviar mediante plataforma virtual al cliente final.

Por otro lado, en lo que compete a gastos de ventas en el escenario positivo se pretende incrementar el valor por publicidad y posicionamiento ya que se cuenta un nuevo departamento que gestione eficazmente las actividades para captar el mercado objetivo, y así, se vea reflejado en el incremento de ventas. Sin embargo, por no existir departamento de mercadeo y ventas, poca importancia le dan a este rubro actualmente.

En lo que concierne a los gastos variables la empresa tiene por política asignar el 19% del total mensual facturado de sus ventas, que corresponde a los costos indirectos.

5.6.2.1 Depreciaciones

En la siguiente tabla se muestran las depreciaciones de los activos tangibles con los que cuenta la empresa, considerando el tiempo de vida útil a depreciar de cada uno de ellos.

En este caso, se ha tomado en cuenta una depreciación mensual ya que, la ejecución del plan de mejora tiene un plazo de un año, es importante enfatizar que en el escenario positivo se considera la implementación de los nuevos activos fijos que serán parte de las operaciones de la empresa, mientras que en el negativo se considera los activos existentes en la organización. A continuación se expone tablas 22 y 23 que corresponde a depreciaciones en ambos escenarios.

5.6.2.2 Amortizaciones

En la tabla siguiente se expone la amortización de los diferentes activos diferidos que son considerados como activos intangibles que no se pueden medir físicamente.

Los activos de este tipo comienzan a perder valor en el transcurso del tiempo por lo que se tiende a amortizar estos valores, no se destina vida útil sino que se considera un porcentaje de valor de salvamento que depende de cada empresa.

La empresa Felvenza S.A destina el 20% como valor de salvamento, cantidad que la empresa espera obtener al finalizar el período. Trimestralmente se considera un valor de \$2432,65 para los activos adquiridos por la empresa.

Tabla 22 Depreciaciones escenario positivo

DEPRECIACIONES CON IMPLEMENTACION DE ACTIVOS						
ITEM	CUENTAS	VALOR/ LIBROS	VIDA UTIL	MENSUAL	%	TRIMESTRAL
1	Vehiculos	92.399,00	5,00	60,00	20,00	4.619,95
2	Edificio	157.234,09	20,00	240,00	5,00	1.965,43
3	Muebles y Enseres	5.344,00	10,00	120,00	10,00	133,60
4	Equipos de computo	35.539,00	3,00	36,00	33,33	2.961,58
	TOTAL	290.516,09				9.680,56

Elaborado por las autoras

Tabla 23 Depreciaciones escenario negativo

DEPRECIACIONES PERIODO 2015						
ITEM	CUENTAS	VALOR/ LIBROS FINAL AÑO 2014(Incluido valor de salvamento)	VIDA UTIL	MENSUAL	%	TRIMESTRAL
1	Vehiculos	92.399,00	5,00	60,00	20,00	4.619,95
3	Muebles y Enseres	474,25	10,00	120,00	10,00	11,86
4	Equipos de computo	32.737,00	3,00	36,00	33,33	2.728,08
	TOTAL	125.610,25				7.359,89

Elaborado por las autoras

Tabla 24 Tabla de Amortización escenario positivo

ITEM	Activos Diferidos	VALOR	AMORTIZACIONES				TOTAL
			TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	
1	Seguros	\$ 12.788,91	\$ 639,45	\$ 639,45	\$ 639,45	\$ 639,45	\$ 2.557,78
2	Sistemas adquiridos	\$ 23.109,00	\$ 1.155,45	\$ 1.155,45	\$ 1.155,45	\$ 1.155,45	\$ 4.621,80
3	Servicios de capacitación	\$ 1.648,00	\$ 82,40	\$ 82,40	\$ 82,40	\$ 82,40	\$ 329,60
4	Papelería y útiles	\$ 4.232,00	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 211,60	\$ 846,40
6	Publicidad y posicionamiento	\$ 6.875,00	\$ 343,75	\$ 343,75	\$ 343,75	\$ 343,75	\$ 1.375,00
	TOTAL	\$ 48.652,91	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 9.730,58

Elaborado por las autoras

Tabla 25 Tabla de Amortización escenario negativo

ITEM	Activos Diferidos	VALOR	AMORTIZACIONES				TOTAL
			TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	
	Seguros	\$ 12.410,71	\$ 620,54	\$ 620,54	\$ 620,54	\$ 620,54	\$ 2.482,14
	Publicidad y propaganda	\$ 395,35	\$ 19,77	\$ 19,77	\$ 19,77	\$ 19,77	\$ 79,07
	TOTAL	\$ 12.806,06	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 2.561,21

Elaborado por las autoras

5.6.2.3 Reparaciones y Mantenimiento

Por políticas de la organización anualmente se define un porcentaje para reparaciones y mantenimientos de los activos fijos y diferidos. A continuación se muestra la tabla con el valor trimestral que corresponde a cada uno de ellos

Tabla 26 Reparaciones y Mantenimiento

ANEXO DE REP- MANTENIMIENTO- MENSUAL				
ITEM	CLIENTES	VALOR/ LIBROS	%	TOTAL
1	Vehículos	\$ 92.399,00	5	\$ 4619,95
2	Muebles y Enseres	\$ 5.344,00	1,5	\$ 80,16
3	Equipos de computo	\$ 35.539,00	2	\$ 710,78
5	Software	\$ 23.109,00	3	\$ 693,27
TOTAL				\$ 6104,16
				\$ 1526,04

Elaborado por las autoras

5.6.3 Estado de pérdidas y ganancias

En la siguiente tabla se presentará detalladamente el estado de pérdidas y ganancias proyectado tomando en consideración la información actual de la empresa, (Ver anexo 10) en donde se muestra la información obtenida hasta el mes de septiembre considerando para el trimestre comprendido julio-septiembre (2015) con una inflación esperada del 0,29%.

Se detalla el resultado de las actividades operacionales proyectadas que se espera tener trimestralmente para el estudio, considerando el plan de inversión para la implementación de las estrategias.

Al realizar una comparación anual con el año 2014 en el escenario positivo se espera un crecimiento de ventas del 10%, una reducción de gastos operacionales y la utilidad obtenida trimestralmente resulta interesante para los investigadores.

Gráfico 15 Estado de pérdidas y ganancias escenario positivo

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA						
2016						
Objetivo	IDENTIFICAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS DISTINTAS CUENTAS CONTABLES CONSIDERANDO EL PLAN DE INVERSION A REALIZAR					
Periodo	TRIMESTRAL- PROYECTADO					
Precio	\$ 68,00	\$ 68,35	\$ 68,65	\$ 68,79		
Costos variables	19%	19%	19%	19%		
Niveles de servicio estimado (fijo)	15.587	13.829	11.789	13.938		
Niveles de servicio estimado (variable)	1.590	595	1.265	6.631		
Inflacion	0,25%	0,51%	0,44%	0,21%		
					TOTAL	
	1	2	3	4	TRIMESTRAL	TOTAL
INGRESOS						
VENTAS						\$ 4.464.936,59
VENTAS FIJAS	\$ 1.059.926,09	\$ 945.152,92	\$ 809.260,17	\$ 958.847,95	\$ 3.773.187,13	
VENTAS VARIABLES	\$ 108.117,47	\$ 40.641,49	\$ 86.835,30	\$ 456.155,20	\$ 691.749,46	
COSTO DE VENTAS	\$ 221.928,28	\$ 187.300,94	\$ 170.258,14	\$ 268.850,60		\$ 848.337,95
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 946.115,28	\$ 798.493,48	\$ 725.837,33	\$ 1.146.152,55		\$ 3.616.598,64
GASTOS OPERACIONALES	\$ 627.530,35	\$ 627.561,60	\$ 627.588,56	\$ 628.651,31		\$ 2.511.331,81
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 625.811,60	\$ 625.842,85	\$ 625.869,81	\$ 626.932,56		\$ 2.504.456,81
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 289.523,67	\$ 289.538,44	\$ 289.551,18	\$ 289.557,26	\$ 1.158.170,55	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	\$ 21.010,21	\$ 21.011,28	\$ 21.012,21	\$ 21.012,65	\$ 84.046,34	
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 275.101,79	\$ 275.115,77	\$ 275.127,83	\$ 276.183,47	\$ 1.101.528,86	
ARRENDAMIENTOS	\$ 2.216,73	\$ 2.216,84	\$ 2.216,94	\$ 2.216,98	\$ 8.867,48	
SEGUROS	\$ 3.197,23	\$ 3.197,39	\$ 3.197,53	\$ 3.197,60	\$ 12.789,75	
DEPRECIACION	\$ 9.680,56	\$ 9.680,56	\$ 9.680,56	\$ 9.680,56	\$ 38.722,24	
VIAJES	\$ 11.995,64	\$ 11.996,25	\$ 11.996,78	\$ 11.997,03	\$ 47.985,71	
AMORTIZACION	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 2.432,65	\$ 9.730,58	
OTROS GASTOS	\$ 10.653,13	\$ 10.653,67	\$ 10.654,14	\$ 10.654,36	\$ 42.615,30	
GASTOS EN VENTAS						
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 1.718,75	\$ 1.718,75	\$ 1.718,75	\$ 1.718,75		\$ 6.875,00
UTIL. ANTES DE IMPUES. Y PARTIC. TRABAJ.	\$ 318.584,92	\$ 170.931,88	\$ 98.248,78	\$ 517.501,25		\$ 1.105.266,82
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJAD.	\$ 47.787,74	\$ 25.639,78	\$ 14.737,32	\$ 77.625,19		\$ 165.790,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 270.797,19	\$ 145.292,10	\$ 83.511,46	\$ 439.876,06		\$ 939.476,80
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 59.575,38	\$ 31.964,26	\$ 18.372,52	\$ 96.772,73		\$ 206.684,90
UTILIDAD NETA	\$ 211.221,80	\$ 113.327,83	\$ 65.138,94	\$ 343.103,33		\$ 732.791,90
Reserva legal	\$ 21.122,18	\$ 11.332,78	\$ 6.513,89	\$ 34.310,33		

Elaborado por las autoras

Gráfico 16 Estado de pérdidas y ganancias escenario negativo

FELVENZA S.A						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA						
2016						
Objetivo	IDENTIFICAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS DISTINTAS CUENTAS CONTABLES SIN CONSIDERAR PLAN DE INVERSION					
Periodo	TRIMESTRAL - PROYECTADO					
Precio	\$ 66,00	\$ 66,34	\$ 66,63	\$ 66,77		
Costos variables	19%	19%	19%	19%		
Niveles de servicio estimado (fijo)	15.349	13.525	11.377	13.620		
Niveles de servicio estimado (variable)	1.574	558	1.260	6.747		
Inflacion	0,25%	0,51%	0,44%	0,21%		
	1	2	3	4		TOTAL
INGRESOS						
VENTAS						\$ 4.252.982,78
VENTAS FIJAS	\$ 1.013.026,70	\$ 897.182,64	\$ 757.999,74	\$ 909.372,20	\$ 3.577.581,28	
VENTAS VARIABLES	\$ 103.882,95	\$ 37.040,13	\$ 83.967,05	\$ 450.511,37	\$ 675.401,50	
COSTO DE VENTAS	\$ 212.212,83	\$ 177.502,33	\$ 159.973,69	\$ 258.377,88		\$ 808.066,73
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 904.696,82	\$ 756.720,45	\$ 681.993,10	\$ 1.101.505,70		\$ 3.444.916,05
GASTOS OPERACIONALES	\$ 681.960,02	\$ 681.994,39	\$ 682.024,04	\$ 682.038,20		\$ 2.728.016,65
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 681.839,33	\$ 681.873,69	\$ 681.903,34	\$ 681.917,50		\$ 2.727.533,86
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 279.627,72	\$ 279.641,98	\$ 279.654,28	\$ 279.660,16	\$ 1.118.584,14	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	\$ 16.366,66	\$ 16.367,49	\$ 16.368,21	\$ 16.368,56	\$ 65.470,92	
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 356.751,94	\$ 356.770,14	\$ 356.785,83	\$ 356.793,33	\$ 1.427.101,24	
ARRENDAMIENTOS	\$ 2.216,73	\$ 2.216,84	\$ 2.216,94	\$ 2.216,98	\$ 8.867,48	
SEGUROS	\$ 2.962,79	\$ 2.962,94	\$ 2.963,07	\$ 2.963,13	\$ 11.851,94	
DEPRECIACIÓN	\$ 7.359,89	\$ 7.359,89	\$ 7.359,89	\$ 7.359,89	\$ 29.439,56	
VIAJES	\$ 8.790,35	\$ 8.790,80	\$ 8.791,19	\$ 8.791,37	\$ 35.163,72	
AMORTIZACION	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 2.561,21	
OTROS GASTOS	\$ 7.122,95	\$ 7.123,31	\$ 7.123,62	\$ 7.123,77	\$ 28.493,65	
GASTOS EN VENTAS						
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 120,69	\$ 120,70	\$ 120,70	\$ 120,70		\$ 482,79
UTIL. ANTES DE IMPUES. Y PARTIC. TRABAJ.	\$ 222.736,80	\$ 74.726,06	\$ (30,95)	\$ 419.467,50		\$ 716.899,40
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJAD.	\$ 33.410,52	\$ 11.208,91	\$ (4,64)	\$ 62.920,12		\$ 107.534,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 189.326,28	\$ 63.517,15	\$ (26,30)	\$ 356.547,37		\$ 609.364,49
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 41.651,78	\$ 13.973,77	\$ (5,79)	\$ 78.440,42		\$ 134.060,19
UTILIDAD NETA	\$ 147.674,50	\$ 49.543,38	\$ (20,52)	\$ 278.106,95		\$ 475.304,30
Reserva legal	\$ 14.767,45	\$ 4.954,34	\$ -	\$ 27.810,69		

Elaborado por las autoras

En este escenario se demuestra que por la decreciente oferta de servicios y una desvalorización de los precios, el crecimiento no es significativo en comparación con el 2014, ya que solo aumentaría un 4%, los gastos operacionales son imponentes y una utilidad neta generada trimestralmente que no resulta tan atractiva ya que en un trimestre hay pérdida neta generada.

5.6.4 Flujo de caja proyectado escenario positivo

El flujo de caja es un informe financiero que ayuda a conocer la liquidez con la que cuenta la empresa en base a los flujos de ingreso y egreso netos obtenidos en un periodo determinado.

El objetivo del mismo, es evaluar el flujo constante de la empresa, tratando en lo posible de generar flujos de efectivo positivos para beneficio de las partes involucradas del negocio.

En el caso de la empresa, se toma en cuenta la inversión generada en el período preoperativo con la adquisición de activos fijos y diferidos, la inversión para la implementación de las estrategias es de \$236.121,66.

Al contar con el presupuesto anual de \$407279,65, la inversión se recuperaría en el trimestre 1, ya que el flujo operacional es elevado con respecto a la inversión, continuado así con un crecimiento conveniente para los posteriores trimestres.

Para los trimestres restantes, continua el crecimiento gradual y significativo para la compañía, ya que es solvente y no afronta deuda alguna con ninguna entidad financiera a corto plazo y los costes pertenecen a pago de utilidades e impuesto a la renta, por lo que se determina que el negocio mantiene flujos de efectivo atractivos para este escenario, con un saldo final de flujo de caja de \$4.401.866,67

Gráfico 17 Flujo de caja proyectado escenario positivo

FELVENZA					
FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS					
AÑO 2016					
(Expresado en dólares)					
	Per. preoper.	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
A. INGRESOS OPERACIONALES					
Recuperación por ventas		1.168.043,55	985.794,41	896.095,47	1.415.003,15
Ventas fijas		1.059.926,09	945.152,92	809.260,17	958.847,95
Ventas variables		108.117,47	40.641,49	86.835,30	456.155,20
		1.168.043,55	985.794,41	896.095,47	1.415.003,15
B. EGRESOS OPERACIONALES					
Gastos de administración		625.811,60	625.842,85	625.869,81	626.932,56
Gasto de ventas		1.718,75	1.718,75	1.718,75	1.718,75
		627.530,35	627.561,60	627.588,56	628.651,31
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	540.513,20	358.232,82	268.506,91	786.351,85
D. INGRESOS NO OPERACIONALES					
Créditos a contratarse a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	407.279,65	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de invers temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	407.279,65	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES					
Pago participación de utilidades	0,00	47.787,74	25.639,78	14.737,32	77.625,19
Pago de trabajadores	39.583,82	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de impuestos a la renta	0,00	59.575,38	31.964,26	18.372,52	96.772,73
Reparto de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de activos fijos:					
ACT. TANGIBLES		0,00	0,00	0,00	0,00
Edificio	157.234,09				
Equipos de computo	2.802,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	36.501,75				
Software	23.109,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitaciones	1.648,00				
Publicidad y posicionamiento	6.875,00				
Papelería y útiles	4.232,00				
Imprevistos	637,75				
	236.121,66	107.363,12	57.604,04	33.109,84	174.397,92
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	171.157,99	-107.363,12	-57.604,04	-33.109,84	-174.397,92
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	171.157,99	433.150,08	300.628,77	235.397,08	611.953,93
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	171.157,99	604.308,07	904.936,84	1.140.333,92
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$ 171.157,99	\$ 604.308,07	\$ 904.936,84	\$ 1.140.333,92	\$ 1.752.287,84

Elaborado por las autoras

Gráfico 18 Flujo de caja proyectado escenario negativo

FELVENZA					
FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS					
AÑO 2016					
(Expresado en dólares)					
	Per. preoper.	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
A. INGRESOS OPERACIONALES					
Recuperación por ventas		1.116.909,65	934.222,77	841.966,79	1.359.883,57
Ventas fijas		1.013.026,70	897.182,64	757.999,74	909.372,20
Ventas variables		103.882,95	37.040,13	83.967,05	450.511,37
		1.116.909,65	934.222,77	841.966,79	1.359.883,57
B. EGRESOS OPERACIONALES					
Gastos de administración		625.811,60	625.842,85	625.869,81	626.932,56
Gasto de ventas		1.718,75	1.718,75	1.718,75	1.718,75
		627.530,35	627.561,60	627.588,56	628.651,31
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	489.379,30	306.661,17	214.378,23	731.232,27
D. INGRESOS NO OPERACIONALES					
Créditos a contratarse a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de invers temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES					
Pago participación de utilidades	0,00	33.410,52	11.208,91	-4,64	62.920,12
Pago de trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de impuestos a la renta	0,00	41.651,78	13.973,77	-5,79	78.440,42
Reparto de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de activos fijos:					
ACT. TANGIBLES		0,00	0,00	0,00	0,00
Edificio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitaciones	0,00				
Publicidad y posicionamiento	0,00				
Papelería y útiles	0,00				
Imprevistos	0,00				
	0,00	75.062,30	25.182,68	-10,43	141.360,55
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	0,00	-75.062,30	-25.182,68	10,43	-141.360,55
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	0,00	414.316,99	281.478,49	214.388,66	589.871,72
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	0,00	414.316,99	695.795,49	910.184,15
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$ -	\$ 414.316,99	\$ 695.795,49	\$ 910.184,15	\$ 1.500.055,87

Elaborado por las autoras

En este caso se presenta el flujo de caja sin considerar inversiones a realizar en el año 2016. Los ingresos y egresos operacionales a pesar de tener una disminución en las ventas, se despliega un flujo operacional adecuado para el manejo de las transacciones en el primer trimestre y que a pesar de realizar el desembolso por pago de utilidades e impuesto a la renta, la liquidez es apreciada, esperando para el trimestre 2 tener un crecimiento en saldo final de caja de un 68%.

Para los demás trimestres continua el crecimiento gradual y significativo para la empresa, ya que la empresa es solvente y no afronta deuda alguna con ninguna entidad financiera y que los desembolsos competen a pago de utilidades e impuesto a la renta, por lo que se determina que el negocio mantiene flujos de efectivo positivos para este escenario. Generando un total de saldo final de caja de \$3.520. 352,50.

5.6.5 Balance General escenario positivo

El balance general demuestra la situación financiera en la que se encuentra la empresa en un determinado año fiscal, en este caso para el trabajo de investigación, hemos considerado la adquisición de activos fijos y diferidos con las respectivas depreciaciones y amortizaciones a realizar en el periodo. En lo que concierne a pasivos corrientes hemos tomado en consideración las obligaciones con el IESS y los pagos que corresponde a trabajadores por concepto de utilidades y pago de impuesto a la renta. A continuación se demuestra lo siguiente:

Gráfico 19 Balance General escenario positivo

FELVENZA S.A.				
BALANCE GENERAL PROYECTADO				
AÑO 2016				
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y bancos	604.308,07	904.936,84	1.140.333,92	1.752.287,84
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	604.308,07	904.936,84	1.140.333,92	1.752.287,84
ACTIVOS FIJOS				
Edificios	92.399,00	92.399,00	92.399,00	92.399,00
Vehiculo	157.234,09	157.234,09	157.234,09	157.234,09
Muebles y Enseres	5.344,00	5.344,00	5.344,00	5.344,00
Equipos de computo	35.539,00	35.539,00	35.539,00	35.539,00
(-) depreciaciones	290.516,09	290.516,09	290.516,09	290.516,09
	9.680,56	19.361,12	38.722,24	77.444,48
TOTAL ACTIVOS FIJOS	280.835,53	271.154,97	251.793,85	213.071,61
ACTIVO DIFERIDO NETO	46.220,26	43.787,62	41.354,97	38.922,33
TOTAL DE ACTIVOS	931.363,86	1.219.879,43	1.433.482,74	2.004.281,79
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones con el IESS	0,00	127.364,63	247.530,76	261.695,84
Otros pasivos por beneficios de empleados	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos acumulados pagar	146.946,94	204.550,99	237.660,82	412.058,74
Jubilacion patronal	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	146.946,94	331.915,62	485.191,58	673.754,58
Créditos largo plazo	10.000,00	10.000,51	10.000,95	10.001,16
Provisiones para desahucio	155.915,46	155.923,41	155.930,27	155.933,55
TOTAL DE PASIVOS	312.862,40	497.839,54	651.122,81	839.689,29
PATRIMONIO				
Capital Social pagado	407.279,65	407.279,65	407.279,65	407.279,65
Reserva Legal	0,00	11.332,78	17.846,68	63.489,79
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	190.099,62	292.094,68	350.719,72
Utilidad (pérdida) neta	211.221,80	113.327,83	65.138,94	343.103,33
TOTAL DE PATRIMONIO	618.501,46	722.039,89	782.359,94	1.164.592,49
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	931.363,86	1.219.879,43	1.433.482,75	2.004.281,78

Elaborado por las autoras

5.6.6 Balance General escenario negativo

En el caso del escenario negativo se considera los activos corrientes, fijos y diferidos que posee la empresa, sin considerar la inversión. Para el caso de los pasivos corrientes y no corrientes se considera información obtenida hasta la presente fecha. A continuación se señala lo siguiente:

Gráfico 20 Balance General Escenario negativo

FELVENZA S.A				
BALANCE GENERAL PROYECTADO				
AÑO 2016				
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y bancos	414.316,99	695.795,49	910.184,15	1.500.055,87
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	414.316,99	695.795,49	910.184,15	1.500.055,87
ACTIVOS FIJOS				
Edificios	92.300,00	92.399,00	92.399,00	92.399,00
Vehículo	157.234,09	157.234,09	157.234,09	157.234,09
Muebles y Enseres	474,25	474,25	474,25	474,25
Equipos de computo	32.737,00	32.737,00	32.737,00	32.737,00
	282.745,34	282.844,34	282.844,34	282.844,34
(-) depreciaciones	7.359,89	14.719,78	29.439,56	58.879,12
TOTAL ACTIVOS FIJOS	275.385,45	268.124,56	253.404,78	223.965,22
ACTIVO DIFERIDO NETO	12.165,76	11.525,45	10.885,15	10.244,85
TOTAL DE ACTIVOS	701.868,20	975.445,50	1.174.474,08	1.734.265,94
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones con el IESS	0,00	127.364,63	247.530,76	261.695,84
Otros pasivos por beneficios de empleados	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos acumulados pagar	75.062,30	100.244,98	100.234,55	241.595,10
Jubilacion patronal	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	75.062,30	227.609,61	347.765,31	503.290,94
Créditos largo plazo	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Provisiones para jubilación	0,00	66.532,28	145.425,67	238.819,93
Provisiones para desahucio	61.851,75	61.851,75	61.851,75	61.851,75
TOTAL DE PASIVOS	146.914,05	365.993,64	565.042,73	813.962,62
PATRIMONIO				
Capital Social pagado	407.279,65	407.279,65	407.279,65	407.279,65
Reserva Legal	0,00	4.954,34	4.954,34	37.719,37
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	147.674,50	197.217,87	197.197,36
Utilidad (pérdida) neta	147.674,50	49.543,38	-20,52	278.106,95
TOTAL DE PATRIMONIO	554.954,15	609.451,86	609.431,34	920.303,33
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	701.868,20	975.445,50	1.174.474,08	1.734.265,95

Elaborado por las autoras

5.6.7 Resumen final actual y proyectado

Además, una vez concluido el trimestre 4, se procedió a evaluar ambos escenarios, tomando en consideración situación final de los años fiscales 2013-2014 y 2015 hasta la fecha.

Tabla 27 Resumen final anual

ANALISIS ANUAL					
FELVENZA S.A.					
RESUMEN HISTORICO	2013	2014	2015 HASTA LA FECHA	2016 NEGATIVO	2016 POSITIVO
		20%	-18%	27%	34%
Ventas	\$ 3.408.166,56	\$ 4.072.796,52	\$ 3.343.112,19	\$ 4.252.982,78	\$ 4.464.936,59
Fijas	\$ 3.063.298,01	\$ 3.793.231,82	\$ 3.111.614,13	\$ 3.577.581,28	\$ 3.773.187,13
Variables	\$ 344.868,55	\$ 279.564,70	\$ 231.498,06	\$ 675.401,50	\$ 691.749,46
Gastos Operacionales	\$ 2.240.890,55	\$ 2.648.803,24	\$ 2.035.101,22	\$ 2.728.016,65	\$ 2.511.331,81
Gastos Administrativos	\$ 2.240.350,55	\$ 2.645.085,24	\$ 2.034.705,87	\$ 2.727.533,86	\$ 2.504.456,81
Gasto de ventas	\$ 540,00	\$ 3.718,00	\$ 395,35	\$ 482,79	\$ 6.875,00
Utilidad	\$ 331.453,04	\$ 431.057,37	\$ 446.079,43	\$ 475.304,30	\$ 732.791,90

Elaborado por las autoras

Tabla 28 Crecimiento escenario positivo

TENDENCIA DE CRECIMIENTO ESCENARIO POSITIVO		
2013	\$ 3.408.166,56	
2014	\$ 4.072.796,52	20%
2015	\$ 3.343.112,19	-18%
2016	\$ 4.464.936,59	34%

Elaborado por las autoras

En este escenario es importante reiterar que el crecimiento del año 2014 en relación a la proyección de ventas 2016, ha generado un crecimiento anual del 10% ya que no se cuenta con información final del año 2015.

Gráfico 21 Crecimiento de ventas escenario positivo



Elaborado por las autoras

Tabla 29 Crecimiento escenario negativo

TENDENCIA DE CRECIMIENTO ESCENARIO NEGATIVO		
2013	\$ 4.464.936,59	
2014	\$ 4.072.796,52	20%
2015	\$ 3.343.112,19	-18%
2016	\$ 4.252.982,78	27%

Elaborado por las autoras

Para este escenario se espera que en el 2016, solamente exista un crecimiento del 4% generado en relación al año 2014.

Gráfico 22 Crecimiento de ventas escenario negativo



Elaborado por las autoras

5.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera buscar identificar un valor eventual de rendimiento para la inversión a partir una base proyectada de supuestos, para conocer los factores que pueden incidir en la ejecución de un proyecto, además de ayudar a tomar decisiones efectivas con respecto a la implementación del plan de mejora.

Con esta evaluación se pretende comparar los costos y beneficios de escenario normal y proyectado con el objetivo de determinar el impacto que implica la implementación de estrategias para mejorar los procesos de gestión dentro de la empresa Felvenza S.A

5.7.1 Tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN)

La tasa interna de retorno mide la rentabilidad de un proyecto de inversión en base a los rendimientos futuros que se espera tener y que reflejará un porcentaje, en donde el inversionista deberá decidir si es viable o no la ejecución de un plan en específico.

Por otro lado, el valor actual neto permite conocer el valor presente de una serie de flujos efectivos positivos o negativos generados a partir de una inversión. Este método ayuda a conocer la equivalencia en el tiempo 0 (periodo preoperativo) los flujos esperados a futuro que genera un proyecto y comparar esta equiparación con la inversión inicial.

El valor actual neto del trabajo de investigación es de \$850.568,06 a precios corrientes, y a precios constantes hemos tomado en consideración, la inflación que alcanzará al finalizar el trimestre 4, siendo ésta de 4,28%, así obtendremos un VAN a precios constantes de \$849.444,55

Para el cálculo del valor actual neto, a pesar de no existir fuentes externas de financiamiento se establece una tasa activa del sistema financiero vigente en el Ecuador por segmento emitida por el Banco Central del Ecuador. (Ver anexo

13). Para el caso de estudio se determinó una tasa de rentabilidad mínima esperada para la inversión de 11,83%

Tabla 30 VAN escenario positivo

FELVENZA S.A.					
VALOR ACTUAL NETO ESCENARIO POSITIVO					
ITEMS	Periodo pre-ope	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Inversión Fija	-183.145,09	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Diferida	-13.392,75	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión en capital de trabajo	-39.583,82	0,00	0,00	0,00	0,00
Participación de trabajadores		-47.787,74	-25.639,78	-14.737,32	-77.625,19
Impuesto a la renta		-59.575,38	-31.964,26	-18.372,52	-96.772,73
Flujo Operacional (egresos) ingresos		540.513,20	358.232,82	268.506,91	786.351,85
Valor de Recuperación:					
Inversión fija	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Excedentes operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Neto (Precios corrientes)	-236.121,66	433.150,08	300.628,77	235.397,08	611.953,93
Flujo Neto (Precios Constantes)	-236.121,66	432.964,77	300.371,60	235.095,09	610.907,38

VAN	\$ 850.568,06
VAN/PRECIOS CONSTANTES	\$ 849.444,55

Índice de deflación flujos netos	4,28%
----------------------------------	-------

Elaborado por las autoras

Tabla 31 VAN escenario negativo

FELVENZA S.A.					
VALOR ACTUAL NETO ESCENARIO NEGATIVO					
ITEMS		TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Inversión Fija		0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Diferida		0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión en capital de trabajo		0,00	0,00	0,00	0,00
Participación de trabajadores		-33.410,52	-11.208,91	4,64	-62.920,12
Impuesto a la renta		-41.651,78	-13.973,77	5,79	-78.440,42
Flujo Operacional (egresos) ingresos		489.379,30	306.661,17	214.378,23	731.232,27
Valor de Recuperación:					
Inversión fija		0,00	0,00	0,00	0,00
Excedentes operacionales		0,00	0,00	0,00	0,00
Otras inversiones		0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Neto (Precios corrientes)		414.316,99	281.478,49	214.388,66	589.871,72
Flujo Neto (Precios Constantes)		414.139,74	281.237,70	214.113,62	588.862,94

VAN	\$ 1.126.017,34
VAN/PRECIOS CONSTANTES	\$ 1.124.824,63

Elaborado por las autoras

5.7.2 Coeficiente costo/beneficio

El coeficiente costo beneficio es un indicador que mide la rentabilidad del proyecto. Para obtener esta cifra se obtiene considerando el valor presente de los flujos proyectados divididos para la inversión a realizar.

Se deduce que por cada dólar invertido dicho valor será recuperado y además se obtendrá una ganancia extra de \$3,60 para el caso en estudio.

Tabla 32 Coeficiente costo/beneficio

Coeficiente Costo/ Beneficio	
\$ 850.568,06	\$ 3,60
<hr/>	
\$ 236.121,66	

Elaborado por las autoras

5.7.3 Crecimiento marginal Positivo y negativo

Para medir el impacto que genera la propuesta de implementación de las estrategias, es necesario analizar dos escenarios; un flujo de caja normal sin implementación y otro flujo con implementación.

A partir de ello, con esta variación generada entre ambos escenarios, se considera como factor productivo obtenido, que representa la rentabilidad y/o ganancia, por la adición de nuevos activos fijos y diferidos, que son parte de la propuesta para la implementación de estrategias; resultado que será útil para sacar la tasa interna de retorno (TIR) mensual.

Para el presente trabajo se consideró realizar una TIR mensual, ya que el periodo de ejecución del trabajo, es de un año medible trimestralmente; obteniendo así un 23%, por tanto el proyecto si es viable.

Tabla 33 Crecimiento Marginal

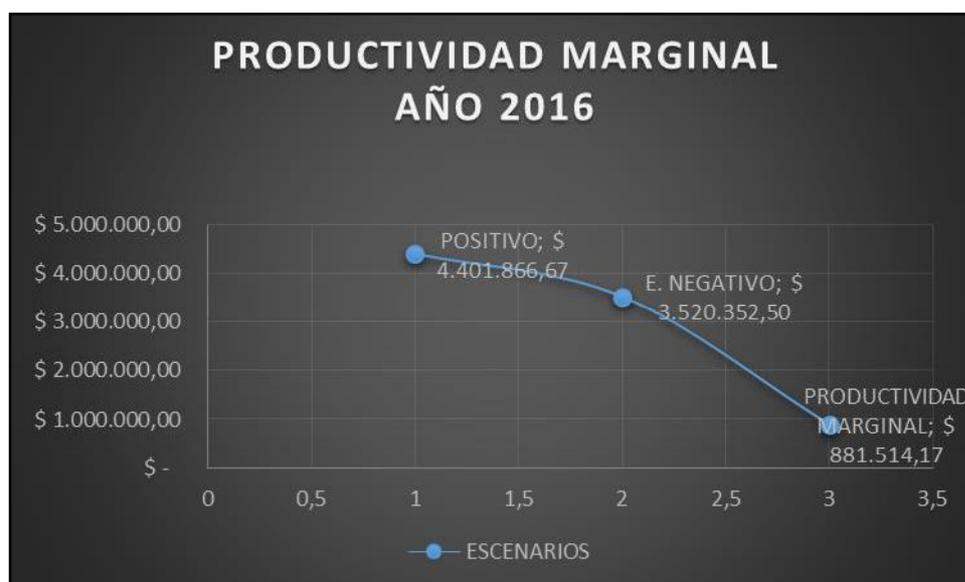
CRECIMIENTO MARGINAL A PARTIR DE FLUJOS DE CAJA PROYECTADO ESCENARIO POSITIVO Y NEGATIVO AÑO 2016			
CRECIMIENTO MARGINAL			VALOR
POSITIVO			\$ 4.401.866,67
E. NEGATIVO			\$ 3.520.352,50
PRODUCTIVIDAD MARGINAL			\$ 881.514,17

INVERSION	PROD. MARGINAL	TIR ANUAL	TIR MENSUAL
-236121,66	881.514,17	273%	23%

POSITIVO	\$ 4.401.866,67
E. NEGATIVO	\$ 3.520.352,50
PRODUCTIVID	\$ 881.514,17

Elaborado por las autoras

Gráfico 23 Productividad marginal año 2016



Elaborado por las autoras

5.8 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 34 Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA	RESULTADO
Tasa de Crecimiento	$\frac{\text{Ventas con implementación}}{\text{Ventas sin implementación}} \times 100$	5,0%
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$	17,0%
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$	11,0%
Gastos generados	$\frac{\text{Gastos proyectados}}{\text{Gastos generados}} - 1$	-5,8%
Crecimiento en publicidad	$\frac{\text{Gastos en publicidad proyectada}}{\text{Gastos en publicidad 2015}} - 1$	7,0%

Elaborado por las autoras

En el análisis de los indicadores financieros, podemos apreciar un incremento del 5% sobre las ventas con la implementación de las estrategias empresariales, así como también 17% de margen bruto, y un 11% de margen operacional obtenido de las utilidades operacionales sobre los ingresos operacionales

Por otra parte, se pretende minimizar los gastos reduciendo un 5,8%, así mismo con un 7% se refleja un crecimiento en los desembolsos por publicidad y posicionamiento que a pesar de ser un incremento considerable para este rubro, se ve reflejado por el crecimiento de las ventas en cada uno de los trimestres.

CONCLUSIONES

La presente investigación se ha dedicado al estudio de propuestas que pretenden mejorar los procesos de gestión de la compañía Felvenza S.A.

Del análisis de los aspectos teóricos encontrados se concluye que el éxito en una empresa no solo depende en la implementación de estrategias empresariales, sino también en su aplicación, tomando en consideración la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas y oportunidades en el mercado a incursionar, para que de esta manera se pueda formular y evaluar estrategias que permitan alcanzar las metas planteadas a un plazo establecido

Se puede concluir que se ha logrado cumplir cada uno de los objetivos propuestos al inicio empezando por el análisis de la situación actual de la compañía para identificar las principales carencias internas y externas dentro de la misma.

De esta manera se ha podido establecer un sistema para mejorar los procesos de gestión internos y externos proponiendo la implementación varias estrategias empresariales para el progreso y crecimiento del negocio

Como resultado del desarrollo de esta propuesta, se expone y se concluye que es ejecutable, debido al análisis de los resultados de la evaluación económica de \$850.568,06 para el valor actual neto y una tasa interna de retorno de 23% gracias a la disponibilidad de un presupuesto para la aplicación de las estrategias empresariales presentadas.

RECOMENDACIONES

En cuanto al resultado de las encuestas, se aconseja que se mejore la agilidad de entrega de reportes para los clientes, en el tiempo establecido así como también mantener en forma constante las capacitaciones para los inspectores, los cuales son capital de trabajo clave para la ejecución de las actividades de la empresa.

Felvenza S.A. cuenta con una buena imagen frente a sus clientes lo que favorece al momento de enlazarla con la creación del nuevo departamento de mercadeo y ventas junto con las demás propuestas que permitirán que la compañía aumente su participación en el mercado.

Por otro lado, se recomienda realizar un estudio de mercado más profundo para la implementación de candados satelitales de acorde al precio que el cliente esté dispuesto a pagar para continuar con la innovación de los servicios que exige el mercado.

Se sugiere llevar un control sobre las futuras capacitaciones impartidas para evaluar al personal, así como también crear conciencia sobre el buen uso del sistema biométrico para el registro de ingreso y salida.

La reputación que tiene la empresa es de gran importancia para su permanencia en su futuro, dentro de un proyecto como éste, siempre se desea que exista una mejora continua; por lo tanto se recomienda llevar un seguimiento durante el período operativo del mismo.

Bibliografía

Ahumada, F. L. (2011). *Teoría y Cambio en las Organizaciones*. Santiago de Chile: Universitarias de Valparaíso.

Alvarez, P. R. (2008). *Análisis de la presencia de las verificadoras entre los años 2003 al 2007 en el Ecuador, y el impacto que produce la desaparición de las mismas en las empresas importadoras en la ciudad de Quito*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial), Quito.

Amaya, J. (s.f.). *Gerencia, Planeación & Estrategia* [Versión de Google Académico]. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Jairo+Amaya+Amaya%22&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6wEwAGoVChMIody44s-TxwIVAXE-Ch3eyQTw#v=onepage&q&f=false>

Bureau Veritas. (2015). *Bureau Veritas Ecuador*. Obtenido de http://www.bureauveritas.com.ar/wps/wcm/connect/bv_comar/local/home/worldwide-locations/ecuador

Bureau Veritas. (s.f.). *Bureau Veritas en Ecuador*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de http://www.bureauveritas.com.ar/wps/wcm/connect/bv_comar/local/home/worldwide-locations/ecuador

Cabrera, C. A. (2010). *Contratación del transporte nacional e internacional de mercancías*. Madrid: Fundación Confemetal.

Churchill, G., Ford, N., & Walker, O. (1994). *Dirección de Ventas*. Valencia: Prom Jumerca.

Cotecna.Ec. (2015). *Cotecna Tried and Trusted*. Recuperado el (25 de julio del 2015) de <http://www.cotecna.com.ec/>

Comercio Electrónico. (2013). *Comercio Electrónico- facturación electrónica*. Recuperado de <http://www.e-comex-plus.com/Novedades/comercio-electr%C3%B3nico-%E2%80%93facturaci%C3%B3n-electr%C3%B3nica-firma-digital>

Cuno Pümpin, S. (1993). *Estrategia Empresarial como Implementar la estrategia en la empresa*. España: Diaz de Santos.

Díaz, J. (2013). *Emprendices, Comunidad de Emprendedores*. Recuperado el (16 de julio de 2015) de <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

Felvenza S.A. (s.f.). Obtenido de <http://www.felvenza.com/>

Felvenza S.A. (1994). Obtenido de <http://www.felvenza.com/>

Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (Quinta ed.). (J. Reyes, & G. Olguín , Edits.) Santa Fe, México: Cengage Learning. Recuperado el 01 de Agosto de 2015

Gestión Organizacional (2009) *Cultura organizacional*. Recuperado el (27 de julio del 2015) de <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>

Johnson, G., & Scholes, K. (1996). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice – Hall.

Kanuk, L. L., & Schiffman, L. G. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Prentice Hall.

Lopez, B. A. (2013). *Manual sobre control de contenedores* [Archivo Pdf].

Recuperado de

<http://www.comunidadandina.org/DS/Manual%20Contenedores.pdf>

Lopez, G. & Cedillo, C. G. (2011). Consolidación de carga: Palanca para la competitividad. *É Logística*. Recuperado de

<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/20373-consolidacion-carga-palanca-la-competitividad>

Maldonado, A. (2014). *La Estrategia Empresarial su Formulación, Planeacion e Implementacion*. Recuperado el (23 de junio del 2015) en

<http://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>

Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2005). *Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2005). *Buenas prácticas del Comercio Internacional y promoción de Exportaciones* [Archivo PDF]. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penx/pdfs/Buenas_practicas_comercio_exterior.pdf

Mintzberg, Quinn y Voyer. (1997). *El proceso estrategico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson Edition

Moreno, B. G. (1987). *Introducción a la metodología de la Investigación Educativa* [Version de Google Académico]. Recuperado de

https://books.google.com.ec/books?id=9eARu_jwbgUC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Mar%C3%ADa+Guadalupe+Moreno+Bayardo%22

&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIscPJ0rmVxwIViZUNCh2I7A
tb#v=onepage&q&f=false

Moreno, C. J. (2014). *Auditorías Electrónicas en materia de comercio internacional*. Recuperado el (21 de junio del 2015) de <http://educacionejecutivablog.com/2014/05/08/auditorias-electronicas-en-materia-de-comercio-exterior/>

Negrete, J. C. (s.f). *Gestión de Cambio Organizacional [Archivo PDF]*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>

Osorio, A. E. (2009). Impacto de las certificaciones ISO 9001 y BASC en los despachos de las exportaciones. *San Martín Emprendedor*, 1(1), 25-38. Recuperado de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/ie_v1n1_art2.pdf

Rincón, P. O. (2013). *Beneficios de ISO 28000 Y BASC en la Cadena de Suministro [Archivo PDF]*. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9827/1/RinconParraOlg aPatricia2013.pdf>

Robbins, S., & Mary, C. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Ruiz, O. J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Rumelt, R. (1980). La evaluación de estrategias de negocios. Recuperado el 28 de Junio del e015) de [http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/6318e938e36a47bd0325785c0068379e/\\$FILE](http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/6318e938e36a47bd0325785c0068379e/$FILE)

/La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20estrategias%20de%20negocios%20-%20Richard%20Rumelt.pdf

Sanchis, J., & Ribeiro, S (1999). *Creación y dirección de PYMES*. Madrid: Díaz de Santos

SGS. (2015). Obtenido de <http://www.sgs-latam.com/es-ES/Service-by-Type-Path/Certification.aspx>

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A.

Torres, G. R. (2005). *Teoría del Comercio Internacional*. Buenos Aires: Siglo XXI.

TransComerInter. (2015). Recuperado el 26 de Julio de 2015, de <http://www.transcomerinter.com/>

Vela, M. L. (2012). *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Recuperado el (25 de junio del 2015) de <http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/diferenciacion-productos.pdf?noCache=1354884406288>

Wright, P., Kroll, M. & Parnell, J. A. (1996). *Strategic Managment Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall International

ANEXOS

Anexo 1 Resolución NAC—DGERC GC14-00790

“Expedir las normas para el nuevo esquema de emisión de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios mediante mensajes de datos (comprobantes electrónicos).” Este esquema requiere una intervención continua por parte de la Administración Tributaria para la validación de los comprobantes electrónicos, contraviniendo el principio de simplicidad administrativa;

Que, el principio constitucional de eficiencia implica una racionalización a favor de la incorporación tecnológica, simplificación en pro de la sencillez, eficacia y economía de trámites y modernización para fortalecer los nuevos cometidos estatales, para fortalecer la simplicidad administrativa, y;

En uso de las atribuciones que le otorga la ley,

RESUELVE:

Expedir las normas para la emisión y autorización de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios mediante comprobantes electrónicos

Artículo 1.- Ámbito de aplicación.- Se autoriza a los sujetos pasivos la emisión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios mediante la modalidad de comprobantes electrónicos, conforme a las disposiciones señaladas en la presente Resolución.

Artículo 2.- De la emisión.- Los sujetos pasivos de tributos podrán emitir como comprobantes electrónicos, entre otros, los siguientes comprobantes de venta, retención y documentos complementarios:

- a. Facturas;
- b. Comprobantes de Retención;
- c. Guías de Remisión;
- d. Notas de Crédito; y,
- e. Notas de Débito.

Artículo 3.- Procedimiento.- Para la emisión de comprobantes electrónicos los sujetos pasivos deberán cumplir lo siguiente:

1. Presentar su solicitud al Servicio de Rentas Internas en el formato dispuesto para el efecto en la página web institucional www.sri.gob.ec. La solicitud deberá ser presentada por vía electrónica a través de la aplicación “Comprobantes Electrónicos”, disponible en

Anexo 2 Encuesta realizada a los clientes



Encuesta de satisfacción del cliente

El propósito de este cuestionario es obtener información importante de nuestros actuales clientes, relacionado con la calidad de los servicios brindados por la compañía FELVENZA S.A.

***Obligatorio**

Nombre del Cliente *

Calidad del servicio *
¿Cómo considera los servicios prestados por FELVENZA S.A.?

MALO
 REGULAR
 BUENO
 EXCELENTE

Imagen de la Compañía *
¿Cuál es la imagen que tiene de nuestra compañía?

MALO
 REGULAR
 BUENO
 EXCELENTE

Puntualidad de nuestros inspectores *
¿Los inspectores llegan a la hora acordada?

SI
 NO

Equipos de Inspección *
¿Los inspectores cuentan con todos los equipos para realizar la inspección?

SI
 NO

Amabilidad *
Califique la cortesía de nuestro personal de Operaciones

MALO
 REGULAR
 BUENO
 EXCELENTE

Solución de Requerimientos *
¿El personal de operaciones atiende sus requerimientos de una manera ágil y eficiente?

SI
 NO

Fecha de Entrega *
¿Los reportes han sido enviados en el plazo requerido?

SI
 NO

Sugerencias adicionales

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

100%: has terminado.

Con la tecnología de  Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Anexo 3 Propuesta de Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES FELVENZA S.A.

GERENTE GENERAL

Responsabilidades

- Aprobación de documentos del sistema de Administración de Calidad ISO
- Revisión y aprobación de actas de accionistas, estados financieros y presupuestos de recursos, declaraciones tributarias, municipales y sociales
- Establecimiento y revisión del Plan de negocios
- Aprobación de Contratos: comerciales, laborales, servicios, sociales.
- Atención y solución de asuntos legales, tributarios, laborales, comerciales, municipales.
- Confirmación de la determinación de los requisitos del cliente y la conciencia de satisfacción del cliente.
- Representación legal de la Empresa

ASISTENTE DEL GERENTE GENERAL

Responsabilidades

- Atención al Gerente General.
- Control de mail y reclamos
- Coordinación de citas y agenda de negocios

GERENTE DE OPERACIONES

Responsabilidades

- Dirección de las actividades de las asistentes de operaciones , supervisores e inspectores
- Atención y solución de quejas de los clientes
- Conservación y mejora de la calidad del servicio
- Aprobación de facturación
- Coordinación en todos los asuntos administrativos de operaciones junto con la administración general.
- Responsabilidad técnica del Sistema de Gestión de Calidad INEN ISO/IEC 17020:2006
- Comunicación a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Fomentación de la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

GERENTE REGIONAL

Responsabilidades

- Dirección de las actividades de los supervisores e inspectores
- Comunicación a la alta dirección sobre los sucesos ocurridos en su zona
- Asistencia de cobranza zonal.
- Atención y solución de quejas de clientes de su zona.
- Coordinación junto a la asistente administrativa
- Instrucción del trabajo a tarjadores, supervisores de tarja y chequeadores
- Reporte quincenal de operaciones a la oficina matriz.

GERENTE COMERCIAL

Responsabilidades

- Ejecución de estudios de mercado a nivel nacional tanto para los servicios actuales, como para la incorporación de nuevos servicios.
- Definición, propuesta, coordinación y ejecución de las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.
- Propuesta de Plan de Marketing que contenga los objetivos, estrategias y programas de comercialización,

GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Responsabilidades

- Revisión de Procesos Contables, Tributarios y Legales
- Revisión de Compras
- Revisión Relaciones Humanas
- Elaboración de Balances y análisis de los mismos
- Comunicación a Gerencia sobre la situación financiera de la compañía
- Elaboración de presupuestos y flujos de caja
- Inversiones de efectivo
- Control General de Contingencias en relación con Seguros, Aduanas, Garantías y Contratos.
- Emisión de cheques y pagos
- Emisión de comprobantes de retención IVA
- Emisión de Comprobantes Retención Renta

COORDINADOR DE OPERACIONES

Responsabilidades

- Asistencia al personal de inspectores en aspectos de recursos humanos
- Pago de viáticos de inspección
- Manejo de caja chica del Dpto. de Operaciones
- Reporte de novedades (atrasos, multas, etc.)
- Responsabilidad de mantener y supervisar los Procedimientos y documentación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, INEN ISO/IEC 17020:2006 y BASC.

JEFE DE OPERACIONES DPTO. AGRÍCOLA ÁREA BANANO

Responsabilidades

- Coordinación de posicionamiento de equipos de inspección
- Nominación del personal de inspección
- Coordinación de horarios con supervisores
- Control de actividades de los supervisores de calidad y chequeadores
- Controlar las actividades generales de los evaluadores
- Atención al cliente en sitios de inspección

JEFE DE OPERACIONES DEPARTAMENTO SEGUROS

Responsabilidades

- Atención a clientes y/o compañías aseguradoras internas y externas
- Coordinación de las respectivas inspecciones o peritajes de siniestros.
- Selección y modificación del listado de inspectores independientes externos y/o inspectores internos de FELVENZA S.A.

- Cuidado del cumplimiento de los procedimientos e instructivos de trabajo estipulados en las Normas de Gestión de Calidad ISO 9001-2000

SUPERVISORES DE CALIDAD CAMPO

Responsabilidades

- Atención de solicitudes de clientes en campo.
- Rotación de evaluadores en las diferentes haciendas.
- Supervisión del control de calidad durante el proceso en la hacienda.
- Control de las actividades de los evaluadores
- Reporte de viáticos y jornadas realizadas por los evaluadores.

SUPERVISORES DE CALIDAD MUELLE

Responsabilidades

- Atención de solicitudes de clientes en muelle
- Rotación de evaluadores, auxiliares y chequeadores
- Supervisión del control de calidad durante el embarque
- Comprobación de las actividades del personal en muelle
- Reporte de labores de su personal

ASISTENTE DE OPERACIONES

Responsabilidades

- Elaboración y emisión de certificados
- Revisión de movimiento de naves
- Atención al cliente

- Control de archivo de soportes de inspección y de archivo de operaciones

ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE RRHH

Responsabilidades

- Control de contratos y documentación legal
- Elaboración de roles de pago y beneficios
- Provisión IESS
- Motivación y adiestramiento del personal
- Reportes de Efectivo
- Control y depreciación de activos fijos
- Preparación y declaración mensual del IVA y retenciones
- Control cierre mensual ventas

ASISTENTE RECEPCIÓN

Responsabilidades

- Control y codificación cobros y bancos
- Custodia y control de caja chica
- Cotización de activos, servicios y suministros
- Compra de activos, servicios y suministros
- Solicitud de aprobación de compra por la Gerencia
- Despachos y control de Valija
- Emisión de Cartas

JEFE DE RRHH

Responsabilidades

- Procesos Operativos de nomina
- Registro de capacitación
- Mantenimiento de base de datos histórica
- Manejo de portal e información del IESS.
- Cálculo de beneficios
- Coordinación de acciones de bienestar, relaciones laborales,
- Conservación del buen ambiente laboral.
- Labores de desarrollo organizacional
- Selección y reclutamiento de personal
- Evaluación de cotizaciones
- Aprobación de compras

JEFE DE MERCADEO

Responsabilidades

- Investigación de la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.
- Preparación de ofertas técnico-económicas para potenciales clientes
- Fijación de precios
- Definición de políticas de descuentos y bonificaciones

JEFE DE VENTAS

Responsabilidades

- Implementación de un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional.

- Visitas personalizadas a clientes.
- Preparación de reportes solicitados por la Gerencia
- Establecimiento de metas y objetivos, pronóstico de ventas.

ASISTENTE DE MERCADEO

Responsabilidades

- Manejo de chat en línea en la nueva página web.
- Atención personalizada a los clientes en tiempo real
- Programación, presupuesto, propuesta y ejecución de campañas promocionales de los servicios de la empresa.

ASISTENTE DE VENTAS

Responsabilidades

- Emisión de facturas
- Anulación de Facturas
- Emisión de notas de crédito
- Emisión de comprobantes de retención
- Gestión de cobranza local y extranjera
- Elaboración actualizada de base de clientes con información comercial y administrativa.

EVALUADORES

Responsabilidades

- Determinación de la calidad de la fruta

- Reporte y coordinación con el cliente el rechazo de fruta con mala calidad

AUXILIAR

Responsabilidades

- Asistencia al evaluador con la calificación de la fruta
- Identificación al evaluador con la calificación de la fruta
- Verificación de porcentajes de calidad

CHEQUEADORES

Responsabilidades

- Selección las cajas para control de calidad
- Determinar las cantidades embarcadas

SERVICIOS INTERNO DE BODEGA

Responsabilidades

- Recepción y revisión de las compras efectuadas a proveedores.
- Utilización de kardex de formularios y materiales para inspecciones operativas.
- Revisación de consumos de los inspectores.
- Notificación al jefe de compras el stock actualizado para las respectivas compras.
- Orden y registro de documentos en bodega pasiva.
- Comprobación de la disponibilidad de equipos de inspección

SERVICIOS INTERNOS DE MENSAJERÍA

Responsabilidades

- Ejecución de depósitos bancarios de la empresa
- Entrega de certificados de inspección a los clientes
- Cobranza y entrega de correspondencia
- Pagos de instituciones públicas o privadas

SERVICIO INTERNO DE ASEO

Responsabilidades

- Limpieza de la oficina
- Atención al personal administrativo.

Anexo 4 Cotizaciones Sistema de Facturación Electrónica



OFERTA ECONOMICA		FRAGATA ERP	
DESCRPTIVO	Cantidad	P.Unitario	Subtotal
LICENCIA + DESARROLLO + SERVICIOS			
FRAGATA-ERP (Licencia) 1-20 usuarios concurrentes	1 server		
Contabilidad General		\$ 2.000,00	
Factuación y Ventas		\$ 2.000,00	
Cuentas por Cobrar		\$ 1.500,00	
Cuentas por Pagar		\$ 1.500,00	
Inventarios	no requerido	\$ 0,00	
Compras	no requerido	\$ 0,00	
Importaciones	no requerido	\$ 0,00	
Bancos		\$ 1.000,00	
SRI		\$ 1.000,00	
RoI de Pagos		\$ 2.000,00	
Activos Fijos	no requerido	\$ 0,00	
Facturación Electronica	Oct-14	\$ 1.500,00	
Informes INEC		\$ 400,00	
Subtotal Fragata-ERP - Licencias			\$ 12.900,00
Implantación	Servicio	4 meses	
Felvenza S.A. (Semi Presencial)	2000		
IMPLANTACION			\$ 2.000,00
Subtotal antes de Soporte			\$ 14.900,00
DESCUENTO	15%		\$ 2.235,00
SUBTOTAL			\$ 12.665,00
IVA			\$ 1.519,80
TOTAL			\$ 14.184,80
FORMA DE PAGO			
ANTICIPO:	25,00%		\$ 3.166,25
FINANCIAMIENTO Y SOPORTE EXTENDIDO: 8	8 meses	\$ 1.187,34	\$ 9.498,75

www.ocitel.net

Costos de Licenciamiento y Servicio



COTIZACIÓN DE SOFTWARE # 11281				
Ítem	Aplicación para Red - Local Xass V.12	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
1	Contabilidad General y Bancos, Presupuesto, Flujo de Caja, Anexos ATS, REOC, Conciliación Bancaria, Facturación de Servicios, Formularios 104 y 103, Estados Financieros (4), etc (NIC 1), Facturación electrónica	1	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
2	Control de Inventarios y Facturación (Bodegas, Consumos por Costos, Compras)	1	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
3	Control de Cuentas por Pagar (Proveedores)	1	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00
4	Control de Cuentas por Cobrar (Clientes)	1	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
5	Control de Propiedad, Planta y Equipo, Depreciaciones, Deterioro, Revalorización (NIC 16, NIC 36)	1	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
6	Roles de Pago y Beneficios Sociales, Rol Administrativo, Vacaciones, Sobretiempos, Faltas, Impuesto a la Renta, RDEP	1	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00

*Base de Datos SQL Server 2008.

*No incluye cambios ni personalizaciones en el Sistema.

*Precio dado en dólares norteamericanos más impuesto de ley.

Subtotal : \$ 28,000.00

Total : \$ 28,000.00

Son: VEINTE Y OCHO MIL 00/100 DOLARES

*Precio dado en dólares norteamericanos más impuesto de ley.

Licencia: 1 a 25 Usuarios

Horas de Servicio: 198 Horas

Distribuidas de la sgte. Forma:

Capacitación: 61 Horas

Implementación: 120 Horas

Consultoría: 17 Horas

Tiempo de implementación: 6 meses

Vigencia de la oferta: 30 días naturales.

Forma de pago: 40% de anticipo a la firma del contrato \$ 11,200.00y la diferencia en 6 pagos mensuales de \$ 2,800.00c/u.

Requerimientos hardware Usuario: Equipo con procesador Intel Dual Core 2.0, memoria 2GB DDR2.(hasta 10 usuarios)

Requerimiento hardware Servidor: Intel Xeon/4Gb/ Disco SATA 250Gb

Sistema Operativo: Windows XP SP3, Windows 7 Profesional o Superior.

Base de datos: Microsoft SQL Server Express 2008.

Tiempo de instalación: Inmediata



Expertos en Implementación de Contabilidades – Servicios de Gestión Administrativos, Societarios, Laborales y Desarrollo de Sistemas de Información Gerencial

Guayaquil, 06 de Enero del 2015

C.P.A.
Carolina Idrovo P.
Dpto. Contabilidad
Felvenza S.A.

Estimado Ingeniera

Una vez que hemos concluido con la presentación del **ERP's SIGACT (SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO)**, a directivos y ejecutivos de **FELVENZA S.A.**, presentamos a ustedes nuestra oferta económica, en base a los requerimientos anotados para adquirir la licencia de uso del aplicativo en su totalidad, es decir con los siguientes módulos: **CONTABILIDAD, CUENTAS POR PAGAR, INVENTARIOS, VENTAS, CUENTAS POR COBRAR, COMPRAS E IMPORTACIONES, NOMINA, GESTIÓN, SEGURIDADES, CAJA BANCOS, CONCILIACIÓN BANCARIA, CAJA CHICA, Y el MODULO DE IMPUESTOS.**

1.-	LICENCIA DE USO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y CONTABLE SIGACT DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES OPCIONES:		SIGACT ENTERPRISE
1	Licencia SIGACT Servidor (hasta cinco empresas o locales): -Usuarios: Hasta 20 concurrentes -Facturación Electrónica -Seis meses de soporte y mantenimiento	us\$. us\$.	20,400.00 0.00

Forma de Pago: A la aceptación y suscripción del contrato se cancelara el 50% del total del SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO (SIGACT) y el saldo, 25% a la terminación de la implementación, capacitación y puesta en marcha del sistema, y el 25% restante a los 30 días de suscrito el contrato. ^{33 /}

Estaremos a la espera de vuestra confirmación a fin de coordinar nuestro trabajo, para el levantamiento de la información, documentos y formularios necesarios para la instalación, implementación, y capacitación.

- La propuesta **no comprende** licencias de Windows, SQL, Crystal Reports, Go Global;

Anexo 5 Cotizaciones Reloj Biométrico

FRANA INC
CONTROLES Y ALARMAS

Dir.: Urdes V.E. Estrada 715 y Ficus / Guayaquil - Ecuador
 servicios@pranainc.com.ec
 PBN: 512611 - 2389247 - 2086137

COTIZACIÓN

CLIENTE: SRS, FELVENZA FECHA: 15/07/2014
 ATENCIÓN: SRTA. CAROLINA IDROVO Y/O SRTA. GABRIELA ARROBO CIUDAD: GUAYAQUIL
 DIRECCIÓN: EDIFICIO CENTRUM CLARO PISO 13 OFICINA 4 TEL/FAX: 2681441 EXT 110
 C.I. Ó RUC #: EMAIL: CONTABILIDAD@FELVENZA.COM COT. NO.: 016941

CANT	CÓDIGO	DESCRIPCION	V. UNIT	TOTAL
		SISTEMA DE CONTROL DE ACCESO		
1		LECTORA DE HUELLA DIGITAL + PIN + PROXIMIDAD PARA CONTROL DE TIEMPO Y ASISTENCIA.	381.890	381.89
		TRABAJO A REALIZAR		
1		INSTALACIÓN DE RED DE CABLEADO	120.000	120.00
		INSTALACION Y CONEXION DE EQUIPOS		
		INSTALACION DE SOFTWARE Y CONFIGURACIONES		
		MATERIALES APROXIMADOS		
1		Cable, canaletas, cajas, tacos, tornillos, U/ticino, cinta y otros.	35.000	35.00

FORMA DE PAGO: CONTADO CRÉDITO

- A) 70% PARA RESERVACION DE EQUIPOS E INSTALACION
 30% AL TÉRMINO DEL TRABAJO
 B) TARJETA DE CREDITO DIFERIDO 3 O 6 MESES SIN INTERES
 C) TARJETA DE CREDITO DIFERIDO 12 MESES \$ 54.33

SUMAN :	\$ 536.89
DESCUENTO :	
SUBTOTAL :	\$ 536.89
TARIFA IVA : 12%	\$ 64.43
TOTAL A FACTURAR:	\$ 601.32

OBSERVACIONES:

PROVEER PUNTO DE RED Y ELECTRICO CERCA DEL SITIO DE LA INSTALACIÓN DEL EQUIPO
 EL VALOR DE LOS MATERIALES ES APROXIMADO LOS MISMOS SE LIQUEIDARAN AL FINALIZAR LA OBRA
 GARANTIA DE EQUIPO: DOS AÑOS CONTRA DEFECTOS DE FABRICACION.
 TIEMPO DE ENTREGA : EL TRABAJO SE REALIZARA DE 4 A 6 DIAS HABLES UNA VEZ FORMALIZADA LA COMPRA Y SE ENTREGARA DE 1 A 2 DIAS HABLES O SEGUN AVANCE DE OBRA

DAVID COLLANTES
 GERENTE GENERAL

ACEPTO CONFORME
 CLIENTE



Outsourcing en tecnología informática
 Mantenimiento y venta de equipos
 Implementación de sistemas integrados
 Wireless & comunicaciones
 Callcenter outsourcing



CÓTIZACION N° C1607141700VV

Guayaquil, Julio 16 del 2014

Señores: FELVENZA
 Atención: ING. GABRIELA ARROBO

Cantidad	Descripción	Valor Unit.	Valor Total
1	SISTEMA BIOMETRICO ZK-ICLOCK 360 ID	\$ 325.89	\$ 325.89

iClock 360 es un equipo con tecnología de biométrica para el control de asistencias del personal con la posibilidad de operar de manera independiente y almacenar hasta 200000 eventos y 10000 huellas digitales. Esta información puede ser descargada a través de la red de su empresa o bien por una memoria USB. Cuenta con una pantalla TFT de 3,5 pulgadas, pudiendo así mostrar de manera optima la información del dispositivo, incluyendo la foto del usuario, la calidad de imagen de la huella digital y el resultado de la verificación. Su velocidad de verificación es menor a 2 segundos y permite registrar los accesos mediante tres opciones: huella digital, tarjetas de aproximación y contraseñas. Su comunicación estándar es a través del puerto TCP/IP, logrando un monitoreo en tiempo real de las registraciones del personal. Es ideal para pequeñas, medianas y grandes empresas. Incluye Software de acceso



1	INSTALACION, CONFIGURACION, PUESTA AN MARCHA E INDUCCION DEL EQUIPO Y SOFTWARE (Incluye materiales a utilizarse en la instalacion del equipo)	\$ 200.00	\$ 200.00
---	--	-----------	-----------

Validez de la Oferta: 8 dias
 Forma de Pago: Contado

SUBTOTAL \$ 525.89
 IVA \$ 63.11
TOTAL \$ 589.00

Atentamente,

Victor Vera V

Victor Vera Vélez
 Dpto. COMERCIALIZACION

0969662182

Urdesa Central : Calle Primera # 208 y Cedros
 Telefax : 2386892 - 2884257 - 2884084 - 2883928 - 2885487 - 2880381
 Email: ingelsistem@ingelsistem.com.ec www.ingelsistem.com.ec



PROFORMA

N° Proforma: 40574



Cliente: FELVENZA S.A		Fecha: 3 de Julio de 2014		
Atención: CAROLINA IDROVO		Oferta Válida : 8 DIAS		
Dirección:		Vendedor : MELISSA MARTINEZ		
E-mail:		Teléfono :		
MODELO	DESCRIPCION	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
I360C	Reloj Biométrico de Huella Digital modelo Biosystem I360C 3.000 Huellas digitales 100.000 registros 4 teclas de función TCP/IP USB pantalla a color RFID. Mini UPS 5V	1.00	990.00	990.00
VF309	Reloj Biométrico de Reconocimiento facial modelo Biosystem VF309	1.00	1,190.00	1,190.00
I560G	Reloj Biométrico de Huella Digital modelo Biosystem I560G 10.000 Huellas digitales 200.000 registros 8 teclas de función TCP/IP USB pantalla a color RFID función de impresión de tickets de comedor webserver formato MRL. Mini UPS 5 horas	1.00	1,200.00	1,200.00
ZKMD372	Cámara de seguridad IP tipo domo de interiores y exteriores Con luz infrarroja 1 MP H.264 día y noche TCP/IP IP66 VDR lente varifocal de 4-9mm ángulo de proyección 60 grados 15-20 m. Sensor CMOS 1/3.2"	1.00	390.00	390.00
F6836W	Cámara IP wifi para interiores modelo Vstercam F6836W	1.00	150.00	150.00
SON:		SUBTOTAL		
Tiempo de Entrega: INMEDIATO PREVIA VERIFICACION DE STOCK		DESCUENTO		
Condiciones:		I.V.A 12%		
		TOTAL		
Nota:				
Garantía:				

MELISSA MARTINEZ

Miami USA
1 305 330-1074
6625 Miami Lakes Drive,
Miami, FL 33014
International Business

Sucursal Guayaquil
PBX: (593-4) 263-0124
Móvil: 098 111 1889
Cdra. Kennedy Norte, Av. Fco. de Orellana
Edificio Blue Towers Of: 905A

Matriz Quito
PBX: (593-2) 244-0611
Móvil: 098 425 0020
Juan González N35-26
y Juan Pablo Sanz Edif: Vizcaya II PB



DIRECCION: Cdla Kennedy Norte Mz 205 S
TELEFONOS: 2399-909 / 093716801
RUC: 0992764791001
WEB: www.biometricsid.com.ec
E-MAIL: info@biometricsid.com.ec


biometricsid.com.ec

www.biometricsid.com.ec

CLIENTE: SOLVENZA
ATENCION: SR. CHRISTIAN MILOS
FECHA: 26/10/2012
DIRECCION: S/N
TELEFONO: 2681441
EMAIL: rrhh@solvenza.com

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	SISTEMA BIOMÉTRICO BIOSYSTEM VF 306 VF 306 consta de un sistema biométrico facial de 4ª generación Lectura de tarjetas de proximidad. INSTALACION Y CAPACITACION	\$ 990,00	\$ 990,00

Nota: No incluye punto de red y toma eléctrica	SUBTOTAL	\$ 990,00
	12% I.V.A.	\$ 118,80
	TOTAL:	\$ 1.108,80

Garantía: 24 meses contra defectos de fábrica
Forma de Pago: Contado
Validez de la oferta: 8 días
Tiempo de Entrega: Inmediato, previa verificación de Stock

Aprobado por:

Vendedor: Ing. Marcla Osorio

ventas@biometricsid.com.ec LINEA MOVIL: 087286037

Cdla. Kennedy Norte,
Almazon y H. Alcivar
04 239 9909
Guayaquil - Ecuador

Plaza Jecay Oficina # 3
Avenida Malcom y Calle 19
05 262 0969
Manta - Ecuador

Av. 10 de Agosto Edificio Luna
Andrade y Manóica oficina 403
02 226 7743
Quito - Ecuador

Anexo 6 Cotizaciones Página Web



Señorita
GABRIELA ARROBO
FELVENZA
Ciudad

Estimada Gabriela:

De acuerdo a su solicitud le hago llegar el valor del posicionamiento en buscadores.

La importancia de este servicio radica en que en el menor tiempo posible se logre conseguir Los primeros lugares en los principales buscadores, y que cuando los potenciales clientes utilicen hasta 3 criterios de búsqueda puedan acceder rápidamente a los servicios que FELVENZA ofrece.

Los tres criterios de búsqueda serán proporcionados por el cliente con asesoría de Central Trust, con la finalidad de que sean los más idóneos para el rápido proceso de posicionamiento de la página.

INVERSIÓN:

Posicionamiento: 150USD mensuales
Contratación mínima: 12meses

*Estos precios no incluyen IVA

*Este servicio empieza a regir a partir de que la página web este al 100% de su funcionamiento.

Agradezco de antemano su confianza depositada.

Saludos cordiales,

AGATHA LLORENTE
Gerente Comercial
CENTRAL TRUST

Av. Carlos Luis Plaza Dañin 1004 y Magdalena Cabezas. Teléfono: 6001997

Centr@Trust

Internet Solutions
Since 2001

- ✓ Diseño y desarrollo de secciones informativas.
- ✓ Desarrollo de formulario de contactos generales.
- ✓ Diseño y programación del portal web para los navegadores: Chrome, Mozilla, Internet Explorer y Safari en sus últimas versiones.
- ✓ Diseño y programación del portal web para las resoluciones de pantalla más utilizadas.

Inversión etapa de desarrollo: 2.500 USD

Este precio incluye el mantenimiento de la página por un periodo de 12 meses.

FORMA DE PAGO:

La página web podrá ser cancelada: 50% anticipo y 50% contra entrega de la misma.

*Precios no incluyen IVA

TIEMPO DE DESARROLLO:

El tiempo de desarrollo de la página web será de 60 días laborables, Tiempo tomado en cuenta a partir de la entrega del 100% de la información, que en el caso de FELVENZA, solo sería la información adicional que deseen proporcionar porque ya contamos con la información de la página actual.

Quedo a espera de sus amables comentarios y agradeciendo de antemano la atención brindada y la confianza depositada en nosotros, y cualquier duda no deje de comunicarse conmigo.

Saludos cordiales,

AGATHA LLORENTE
Gerente Comercial
CENTRAL TRUST

Av. Carlos Luis Plaza Dafin 1004 y Magdalena Cabezas. Teléfono: 6001997



Rubro	TOTAL
Licencia Vitalicia	\$ 4,990.00
Garantía y Soporte (Anual)	\$ 1,500.00
TOTAL	\$ 6,490.00

* Los valores no incluyen impuestos.

Agradeciendo su atención a la presente, nos suscribimos de ustedes. Quedamos a la espera de poder servirles de la mejor manera y nos ponemos a su entera disposición para cualquier aclaración o ampliación que pueda surgir del tema.

Atentamente,

Daniel Andrade

Daniel Andrade
Gerente General ECUATEC

Sitio Web Inglés / Español

Se refiere a la funcionalidad que permite que el sitio Web de FELVENZA pueda ser visualizado íntegramente en inglés o en español. Por defecto el sitio Web será mostrado en español, con la opción de poder cambiarlo a Inglés y viceversa.

Incluye:

- Visualización completa de sitio Web en ambos idiomas de forma independiente.
- Cambio en las URLs para sitio Web en Inglés, manteniendo el esquema de URLs limpias. Ej.: "About Us" tendría la siguiente URL: www.felvenza.com/en/about-us
- Creación de las opciones en la parte Administrativa para que se puedan ingresar y administrar las traducciones del sitio Web. Las traducciones también podrán ser editadas por el administrador de Felvenza de forma sencilla.

No incluye:

- Las traducciones en sí. El personal de Felvenza deberá proveer los textos traducidos para ser incluidos en el sitio Web. No utilizamos ni recomendamos sistemas de traducciones automáticos por ser inexactos.

Inversión adicional

Sitio Web Inglés / Español:	\$ 300,00
Costo del IVA:	\$ 36,00
Inversión total:	\$ 336,00

Anexo 7 Formulario de declaración de impuesto a la renta 2013 y balances

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN		200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO		EXPERIENTE	
FORMULARIO ÚNICO RESOLUCIÓN Nº 048-0000013-0001		RUC (0911889500)		RAÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL FELVENZA S.A.	
DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES		Nº. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE 8573639		Nº. 8550472	
OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR					
OPERACIONES DE ACTIVO		OPERACIONES DE PASIVO		OPERACIONES DE ACTIVO	
OPERACIONES DE PASIVO		OPERACIONES DE INGRESO		OPERACIONES DE PASIVO	
OPERACIONES DE INGRESO		OPERACIONES DE EGRESO		OPERACIONES DE INGRESO	
OPERACIONES DE EGRESO				OPERACIONES DE EGRESO	
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS				TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS	
SUJETO PASIVO EXENTO DE APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA?				SUJETO PASIVO EXENTO DE APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA?	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS	
ACTIVO		INGRESOS		VALOR EXENTO	
TOTAL INGRESOS		TOTAL INGRESOS		TOTAL INGRESOS	
VALOR EXENTO		VALOR EXENTO		VALOR EXENTO	
CÓDIGO VERIFICADOR		NÚMERO SERIAL		FECHA RECAUDACIÓN	
SR12EC201500066930		87094304753		11/07/2014	
Página		Página		Página	
1		1		1	

CÓDIGO VERIFICADOR		NÚMERO SERIAL		FECHA RECAUDACIÓN		Página	
SR12EC201500066930		87094304753		11/07/2014		1	

CÓDIGO VERIFICADOR		NÚMERO SERIAL		FECHA RECAUDACIÓN		Página	
SR12EC201500066930		87094304753		11/07/2014		2	

(1) INTERVENIO REALIZADO DE ACTIVOS REALIZADOS	388	-	0.00	INTERESES BANCARIOS	LOCAL	7343	+	0.00	7343	+	0.00	7343	+	0.00
TOTAL PREVISIONES, PASIVO Y FONDOS PREVISIONALES DE INTERVENIO Y ACTIVOS REALIZADOS	369	-	10772.72		DEL EXTERIOR	7351	+	0.00	7351	+	0.00	7351	+	0.00
ACTIVOS ENTREGABLES					RELACIONADO	7361	+	0.00	7361	+	0.00	7361	+	0.00
ALQUILERES	371	+	0.00	RELACIONADO	DEL EXTERIOR	7371	+	0.00	7371	+	0.00	7371	+	0.00
MARCA, PATENTE, DERECHO DE USAR Y OTROS SIMILARES	372	+	0.00	NO RELACIONADO	LOCAL	7381	+	0.00	7381	+	0.00	7381	+	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLORACION	374	+	0.00	RELACIONADO	DEL EXTERIOR	7391	+	0.00	7391	+	0.00	7391	+	0.00
OTROS ACTIVOS ENTREGABLES	375	+	0.00	RELACIONADO	DEL EXTERIOR	7401	+	0.00	7401	+	0.00	7401	+	0.00
(2) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	377	-	0.00	RELACIONADO	DEL EXTERIOR	7411	+	0.00	7411	+	0.00	7411	+	0.00
(3) INTERVENIO ACUMULADO DE ACTIVOS ENTREGABLES	378	-	0.00	OTROS FONDOS	NO RELACIONADO	7421	+	0.00	7421	+	0.00	7421	+	0.00
TOTAL ACTIVOS ENTREGABLES	379	+	0.00	OTROS	LOCAL	7431	+	0.00	7431	+	0.00	7431	+	0.00
ACTIVOS FINANCIADOS NO CORRIENTES					DEL EXTERIOR	7441	+	0.00	7441	+	0.00	7441	+	0.00
EN SUBSIDIARIA Y SOCIEDADES	381	+	0.00	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMA Y CESIONES)	LOCAL	7451	+	0.00	7451	+	0.00	7451	+	0.00
EN EMPRESAS COMARCAS	382	+	0.00	GASTOS INDETERMINADOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES	DEL EXTERIOR	7461	+	0.00	7461	+	0.00	7461	+	0.00
OTROS	384	+	0.00	GASTOS DE GESTION	LOCAL	7471	+	0.00	7471	+	0.00	7471	+	0.00
CLIENTES Y DOCUMENTOS POR PAGAR PREVISIONALES NO CORRIENTES					DEL EXTERIOR	7481	+	0.00	7481	+	0.00	7481	+	0.00
NO RELACIONADO	385	+	0.00	GASTOS DE VENTA	LOCAL	7491	+	0.00	7491	+	0.00	7491	+	0.00
RELACIONADO	386	+	0.00	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	DEL EXTERIOR	7501	+	0.00	7501	+	0.00	7501	+	0.00
OTROS CLIENTES Y DOCUMENTOS POR PAGAR PREVISIONALES NO CORRIENTES					LOCAL	7511	+	0.00	7511	+	0.00	7511	+	0.00
NO RELACIONADO	387	+	0.00	DEPRECIACION DE INVENTARIOS, PLANTAS Y EQUIPO	DEL EXTERIOR	7521	+	0.00	7521	+	0.00	7521	+	0.00
RELACIONADO	388	+	0.00	DEPRECIACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	LOCAL	7531	+	0.00	7531	+	0.00	7531	+	0.00
OTROS CLIENTES Y DOCUMENTOS POR PAGAR PREVISIONALES NO CORRIENTES					DEL EXTERIOR	7541	+	0.00	7541	+	0.00	7541	+	0.00
NO RELACIONADO	389	+	0.00	DEPRECIACION DE BIENES DE INVERSION	LOCAL	7551	+	0.00	7551	+	0.00	7551	+	0.00
RELACIONADO	390	+	0.00	DEPRECIACION DE BIENES DE INVERSION	DEL EXTERIOR	7561	+	0.00	7561	+	0.00	7561	+	0.00
(3) PROVISION CUENTA INDEBIDAS Y DEFERIDAS	392	-	0.00	AMORTIZACION DE ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLORACION	LOCAL	7571	+	0.00	7571	+	0.00	7571	+	0.00
(3) PROVISION POR DEFERIDO DE ACTIVOS FINANCIADOS NO CORRIENTES	393	-	0.00	OTRAS AMORTIZACIONES	DEL EXTERIOR	7581	+	0.00	7581	+	0.00	7581	+	0.00
OTROS ACTIVOS FINANCIADOS NO CORRIENTES	394	+	0.00	SERVICIOS POR PAGAR	LOCAL	7591	+	0.00	7591	+	0.00	7591	+	0.00
TOTAL ACTIVOS FINANCIADOS NO CORRIENTES	395	+	0.00	PAGOS POR OTROS SERVICIOS	DEL EXTERIOR	7601	+	0.00	7601	+	0.00	7601	+	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	397	+	0.00	PAGOS POR OTROS BIENES	LOCAL	7611	+	0.00	7611	+	0.00	7611	+	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	397	+	0.00	TOTAL COSTOS	DEL EXTERIOR	7621	+	0.00	7621	+	0.00	7621	+	0.00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	369 + 379 + 385 + 397	398	+	10772.72	TOTAL GASTOS	7692	+	0.00	7692	+	0.00	7692	+	0.00
TOTAL DEL ACTIVO	329 + 398	399	+	102543.72	TOTAL COSTOS Y GASTOS	7999	+	0.00	7999	+	0.00	7999	+	0.00
ACTIVO POR REEMBOLSO DE UTILIDADES (DIFERENCIAS)	795	+	0.00	BASE DE INVENTARIO (DIFERENCIAS)	LOCAL	7991	+	0.00	7991	+	0.00	7991	+	0.00
PASIVO					DEL EXTERIOR	7992	+	0.00	7992	+	0.00	7992	+	0.00
PASIVO CORRIENTE					LOCAL	8001	+	0.00	8001	+	0.00	8001	+	0.00
CLIENTES Y DOCUMENTOS POR PAGAR PREVISIONALES CORRIENTES					DEL EXTERIOR	8011	+	0.00	8011	+	0.00	8011	+	0.00
NO RELACIONADO	411	+	0.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	LOCAL	8021	+	0.00	8021	+	0.00	8021	+	0.00
RELACIONADO	412	+	0.00	RESERVA DEL EJERCICIO	DEL EXTERIOR	8031	+	0.00	8031	+	0.00	8031	+	0.00
DEL EXTERIOR	413	+	0.00	PASIVO POR IMPORTE DE UTILIDADES (DIFERENCIAS)	LOCAL	8041	+	0.00	8041	+	0.00	8041	+	0.00
DEL EXTERIOR	414	+	0.00	PASIVO POR IMPORTE DE UTILIDADES (DIFERENCIAS)	DEL EXTERIOR	8051	+	0.00	8051	+	0.00	8051	+	0.00

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme a la declaración realizada por el contribuyente

CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	Página
SRDEC201500069930	87094304753	11/07/2014	3

ORIGENES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO CORRIENTES	LOCAL	435	+	0.00	BASE DE CALIDAD DE PARTICIPACION A TRABAJADORES	795	-	0.00	795	-	0.00	795	-	0.00	
DEL EXTERIOR	436	+	0.00	PARTICIPACION A TRABAJADORES	DEL EXTERIOR	803	-	0.00	803	-	0.00	803	-	0.00	
PREVISIONES DE ACCIONES ADICIONALES	LOCAL	437	+	0.00	CONDEMNACIONES	OTROS	804	-	0.00	804	-	0.00	804	-	0.00
DEL EXTERIOR	438	+	0.00	(1) OTRAS REVENIDAS	LOCAL	805	-	0.00	805	-	0.00	805	-	0.00	
TOTAL CLIENTES Y DOCUMENTOS POR PAGAR PREVISIONALES NO CORRIENTES	LOCAL	439	+	99425.47	(2) OTRAS REVENIDAS DEDUCIBLES DEL GPC	DEL EXTERIOR	806	-	0.00	806	-	0.00	806	-	0.00
NO RELACIONADO	440	+	0.00	(3) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	LOCAL	807	+	0.00	807	+	0.00	807	+	0.00	
RELACIONADO	441	+	90541.81	(4) GASTOS NO DEDUCIBLES DEL EXTERIOR	DEL EXTERIOR	808	+	0.00	808	+	0.00	808	+	0.00	
NO RELACIONADO	442	+	0.00	(5) GASTOS INCORPORADOS PARA GENERAR INGRESOS DEDUCIBLES	LOCAL	809	+	0.00	809	+	0.00	809	+	0.00	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	443	+	9036.19	(6) PARTICIPACION TRABAJADORES ATRIBUIBLE A INGRESOS DEDUCIBLES	DEL EXTERIOR	810	+	0.00	810	+	0.00	810	+	0.00	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	444	+	49717.89	(7) AMORTIZACION PERIODICA TRABAJADORES DE AÑOS ANTERIORES	DEL EXTERIOR	811	-	0.00	811	-	0.00	811	-	0.00	
TRANSFERENCIAS (CASA MATRIZ Y SOCIEDADES (SIN INTERES))	445	+	0.00	(8) OBLIGACIONES POR IMPUESTOS ESPECIALES	LOCAL	812	-	0.00	812	-	0.00	812	-	0.00	
CRÉDITO A HABER	446	+	0.00	(9) OBLIGACIONES ESPECIALES GENERADAS DEL GPC	DEL EXTERIOR	813	-	0.00	813	-	0.00	813	-	0.00	
OBLIGACIONES ENTREGAS CORRIENTES	447	+	0.00	(10) AJUSTE POR PRECIOS DE TRANSFERENCIA	LOCAL	814	+	0.00	814	+	0.00	814	+	0.00	
ARTICULO DE CLIENTES	448	+	0.00	(11) DEDUCCION POR INCREMENTO NETO DE EMPLEADOS	DEL EXTERIOR	815	-	0.00	815	-	0.00	815	-	0.00	
PROVISIONES	449	+	56033.73	(12) DEDUCCION POR PAGO A TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD	LOCAL	816	-	0.00	816	-	0.00	816	-	0.00	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	439	+	304755.15	(13) INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ONCO	DEL EXTERIOR	817	-	0.00	817	-	0.00	817	-	0.00	
PASIVOS NO CORRIENTES					LOCAL	818	-	0.00	818	-	0.00	818	-	0.00	
CLIENTES Y DOCUMENTOS POR PAGAR PREVISIONALES NO CORRIENTES	LOCAL	441	+	0.00	UTILIDADES DEDUCIBLES	DEL EXTERIOR	819	-	0.00	819	-	0.00	819	-	0.00
NO RELACIONADO	442	+	0.00	RESERVA DEDUCIBLE A LA IMPUTACION DEL PASIVO POR ACCIONES	LOCAL	820	+	0.00	820	+	0.00	820	+	0.00	
RELACIONADO	443	+	0.00	UTILIDAD A REINVERTIR Y CAPITALIZADA	DEL EXTERIOR	821	+	0.00	821	+	0.00	821	+	0.00	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO CORRIENTES	LOCAL	444	+	0.00	SALDO UTILIDAD GRAVABLE	DEL EXTERIOR	822	+	0.00	822	+	0.00	822	+	0.00
DEL EXTERIOR	445	+	0.00	TOTAL IMPUESTO CAUSADO	LOCAL	823	+	0.00	823	+	0.00	823	+	0.00	
PREVISIONES DE ACCIONES ADICIONALES	LOCAL	446	+	0.00	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO HAYENDO POR ANTECIPADO (CASA MATRIZ Y SOCIEDADES (SIN INTERES))	DEL EXTERIOR	824	+	0.00	824	+	0.00	824	+	0.00
DEL EXTERIOR	447	+	0.00	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO HAYENDO POR ANTECIPADO (OTROS)	LOCAL	825	+	0.00	825	+	0.00	825	+	0.00	
OTROS CLIENTES Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	LOCAL	448	+	0.00	(14) SALDO DEL ARTICULO PENDIENTE DE PAGO	DEL EXTERIOR	826	+	0.00	826	+	0.00	826	+	0.00
NO RELACIONADO	449	+	0.00	(15) SALDO DEL ARTICULO PENDIENTE DE PAGO	DEL EXTERIOR	827	+	0.00	827	+	0.00	827	+	0.00	
RELACIONADO	450	+	0.00	(16) SALDO DEL ARTICULO PENDIENTE DE PAGO	DEL EXTERIOR	828	+	0.00	828	+	0.00	828	+	0.00	
TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SOCIEDADES (SIN INTERES)	451	+	0.00	(17) OBLIGACIONES POR IMPUESTOS ESPECIALES	LOCAL	829	+	0.00	829	+	0.00	829	+	0.00	
CRÉDITO A HABER	452	+	0.00	(18) OBLIGACIONES POR IMPUESTOS ESPECIALES	DEL EXTERIOR	830	+	0.00	830	+	0.00	830	+	0.00	
OBLIGACIONES ENTREGAS NO CORRIENTES	453	+	0.00	(19) OBLIGACIONES POR IMPUESTOS ESPECIALES	LOCAL	831	+	0.00	831	+	0.00	831	+	0.00	
ARTICULO DE CLIENTES	454	+	0.00	(20) OBLIGACIONES POR IMPUESTOS ESPECIALES	DEL EXTERIOR	832	+	0.00	832	+	0.00	832	+	0.00	
PROVISIONES PARA DEDUCCION	455	+	79476.78	(21) EMERGENCIA Y CRÉDITO TRIBUTARIO POR IMPUESTOS ESPECIALES	LOCAL	833	+	0.00	833	+	0.00	833	+	0.00	
PROVISIONES PARA DEDUCCION	456	+	705596.83	SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR	DEL EXTERIOR	834	+	0.00	834	+	0.00	834	+	0.00	

OTRAS PROVISIONES	459	+	0.00	SUBTOTAL SALDO A FAVOR	842-843+844-845-847-848-849-850-851-852-c	856	=	0.00						
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	469	=	780069.41	(+) IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO		857	+	0.00						
PASIVOS DIFERIDOS	479	+	0.00	(-) CRÉDITO TRIBUTARIO PARA LA LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO		858	-	0.00						
OTROS PASIVOS	489	+	0.00	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR		859	=	9036.19						
TOTAL DEL PASIVO	499+469+479+489	=	1084824.56	SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE		869	=	0.00						
PATRIMONIO NETO														
CAPITAL SUSCITO Y/O ASIGNADO	501	+	6000.00											
(-) CAP.SUSC. NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	502	-	0.00											
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	511	+	0.00											
RESERVA LEGAL	521	+	600.00	ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO	871+872+873	879	=	29168.87						
OTRAS RESERVAS	529	+	87249.11											
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	531	+/-	0.00	ANTICIPO A PAGAR	PRIMERA CUOTA	871	+	0.00						
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	541	+/-	0.00		SEGUNDA CUOTA	872	+	0.00						
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	551	+	519725.44		SALDO A LIQUIDARSE EN DECLARACIÓN PRÓXIMO AÑO	873	+	29168.87						
(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	552	-	0.00	PAGO PREVIO (Informativo)		890	+	9036.19						
UTILIDAD DEL EJERCICIO	561	+	227004.61	DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)										
(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO	562	-	0.00	INTERES		897		0.00						
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	=	840579.16	IMPUESTO		898		9036.19						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	499+598	=	1925403.72	MULTA		899	+	0.00						
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Juego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)														
TOTAL IMPUESTO A PAGAR						859-898	902	+	0.00					
INTERÉS POR MORSA							903	+	0.00					
MULTA							904	+	0.00					
TOTAL PAGADO							999	=	0.00					
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO							905	USD	0.00					
MEDIANTE COMPENSACIONES							906	USD	0.00					
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO							907	USD	0.00					
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES			DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS			DETALLE DE COMPENSACIONES								
908	N/C No	910	N/C No	912	N/C No	916	Resol No.	918	Resol No.					
909	USD	0.00	911	USD	0.00	913	USD	0.00	917	USD	0.00	919	USD	0.00
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELA SE DERIVEN (M. 101 de la L.R.T.I.)														
198	Cédula de Identidad o No. de Pasaporte	1710073634				199	RUC No.	0900922691001						
 <p style="text-align: center;">La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente</p>														
CÓDIGO VERIFICADOR				NÚMERO SERIAL				FECHA RECAUDACIÓN				Página		
SRIDEC2015000686930				870943904753				11/07/2014				5		

Anexo 8 Gastos suministros y servicios 2014

GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS				
Rubro		Costo mensual	Costo anual	OBSERVACIONES
1	Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$ 578,18	\$ 6.938,16	
2	Internet	\$ 463,41	\$ 5.560,92	
3	Servicios de guardiana	\$ 354,00	\$ 4.248,00	
4	Servicio de mantenimiento y reparaciones	\$ 11.728,48	\$ 140.741,78	Incluye mantenimiento de equipos de oficina vehículos y combustibles
5	Transporte	\$ 73.251,55	\$ 879.018,58	
6	Suministros, materiales y repuestos	\$ 27.424,14	\$ 329.089,69	limpieza, suministros de oficina
7	Pagos por otros servicios		\$ 21.733,97	
8	Pagos por otros bienes		\$ 577,06	
Total Gastos		\$ 113.799,76	\$ 1.387.908,16	
SERVICIOS BASICOS				
	AGUA	\$ 37,00		
	LUZ	\$ 379,89		
	TELEFONO	\$ 161,29		

Anexo 9 Estado de pérdidas y ganancias 2014

FELVENZA S.A						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA						
Periodo	TRIMESTRAL					
	2014					
	1	2	3	4		TOTAL
INGRESOS						
VENTAS						\$ 4.072.796,52
VENTAS FIJAS	\$ 906.595,68	\$ 917.311,41	\$ 980.530,81	\$ 988.793,92	\$ 3.793.231,82	
VENTAS VARIABLES	\$ 144.510,45	\$ -	\$ 100.044,00	\$ 35.010,25	\$ 279.564,70	
COSTO DE VENTAS	\$ 199.710,16	\$ 174.289,17	\$ 205.309,21	\$ 194.522,79		\$ 773.831,34
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 851.395,97	\$ 743.022,24	\$ 875.265,60	\$ 829.281,38		\$ 3.298.965,18
GASTOS OPERACIONALES	\$ 651.932,36	\$ 641.208,37	\$ 665.554,56	\$ 690.107,95		\$ 2.648.803,24
GASTOS ADMINISTRATIVOS						\$ 2.645.085,24
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 260.733,96	\$ 238.675,33	\$ 290.543,12	\$ 273.454,55	\$ 1.063.406,96	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	\$ 15.307,45	\$ 13.465,77	\$ 17.196,55	\$ 16.060,23	\$ 62.030,00	
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 344.123,99	\$ 354.632,56	\$ 323.677,89	\$ 365.473,72	\$ 1.387.908,16	
ARRENDAMIENTOS	\$ 2.215,32	\$ 2.215,32	\$ 2.215,32	\$ 2.215,34	\$ 8.861,30	
SEGUROS	\$ 3.304,72	\$ 2.920,69	\$ 2.917,03	\$ 2.524,33	\$ 11.666,77	
DEPRECIACIÓN	\$ 9.009,41	\$ 9.009,41	\$ 9.009,42	\$ 9.009,42	\$ 36.037,66	
VIAJES	\$ 7.834,22	\$ 9.736,88	\$ 8.946,23	\$ 9.139,59	\$ 35.656,92	
AMORTIZACION	\$ 583,35	\$ 583,35	\$ 583,35	\$ 583,35	\$ 2.333,40	
OTROS GASTOS	\$ 7.989,44	\$ 8.999,56	\$ 9.542,21	\$ 10.652,86	\$ 37.184,07	
GASTOS EN VENTAS						
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 830,50	\$ 969,50	\$ 923,44	\$ 994,56		\$ 3.718,00
UTIL. ANTES DE IMPUES. Y PARTIC. TRABAJ.	\$ 199.463,61	\$ 101.813,87	\$ 209.711,04	\$ 139.173,43		\$ 650.161,94
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJAD.	\$ 29.919,54	\$ 15.272,08	\$ 31.456,66	\$ 20.876,01		\$ 97.524,29
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 169.544,06	\$ 86.541,79	\$ 178.254,38	\$ 118.297,41		\$ 552.637,65
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 37.299,69	\$ 19.039,19	\$ 39.215,96	\$ 26.025,43		\$ 121.580,28
UTILIDAD NETA	\$ 132.244,37	\$ 67.502,60	\$ 139.038,42	\$ 92.271,98		\$ 431.057,37

Elaborado por las autoras

Anexo 10 Estado de pérdidas y ganancia 2015 (Enero-Septiembre)

FELVENZA S.A				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA				
Período	TRIMESTRAL			
AÑO 2015				
	1	2	3	TOTAL
INGRESOS				
VENTAS				\$ 3.343.112,19
VENTAS FIJAS	\$ 1.132.909,71	\$ 1.012.332,36	\$ 966.372,05	\$ 3.111.614,13
VENTAS VARIABLES	\$ 141.784,47	\$ 23.537,83	\$ 66.175,77	\$ 231.498,06
COSTO DE VENTAS	\$ 242.191,89	\$ 196.815,34	\$ 196.184,09	\$ 635.191,32
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1.032.502,29	\$ 839.054,85	\$ 836.363,73	\$ 2.707.920,87
GASTOS OPERACIONALES	\$ 671.246,90	\$ 681.907,05	\$ 681.947,27	\$ 2.035.101,22
GASTOS ADMINISTRATIVOS				\$ 2.034.705,87
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 275.343,55	\$ 279.616,66	\$ 279.624,77	\$ 834.584,98
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	\$ 12.307,45	\$ 16.365,77	\$ 16.366,24	\$ 45.039,46
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 355.003,86	\$ 356.732,56	\$ 356.742,91	\$ 1.068.479,33
ARRENDAMIENTOS	\$ 2.216,67	\$ 2.216,67	\$ 2.216,67	\$ 6.650,01
SEGUROS	\$ 3.864,55	\$ 2.962,63	\$ 2.962,72	\$ 9.789,90
DEPRECIACIÓN	\$ 7.359,89	\$ 7.359,89	\$ 7.359,89	\$ 22.079,67
VIAJES	\$ 7.567,22	\$ 8.789,88	\$ 8.790,13	\$ 25.147,23
AMORTIZACION	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 640,30	\$ 1.920,91
OTROS GASTOS	\$ 6.789,09	\$ 7.102,35	\$ 7.122,95	\$ 21.014,39
GASTOS EN VENTAS				
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 154,32	\$ 120,34	\$ 120,69	\$ 395,35
UTIL. ANTES DE IMPUES. Y PARTIC. TRABAJ.	\$ 361.255,38	\$ 157.147,80	\$ 154.416,47	\$ 672.819,65
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJAD.	\$ 54.188,31	\$ 23.572,17	\$ 23.162,47	\$ 100.922,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 307.067,08	\$ 133.575,63	\$ 131.254,00	\$ 571.896,70
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 67.554,76	\$ 29.386,64	\$ 28.875,88	\$ 125.817,27
UTILIDAD NETA	\$ 239.512,32	\$ 104.188,99	\$ 102.378,12	\$ 446.079,43

Índice esperado de inflación (Julio-Sept) 0,29%

Elaborado por las autoras

Anexo 11 Inflación esperada para proyección trimestral

MESES	INDICE ESPERADO DE INFLACION		PROMEDIO TRIMESTRAL
ENERO	0,31		
FEBRERO	0,29	76%	0,253333333
MARZO	0,16		
ABRIL	0,65		
MAYO	0,36	1,54	0,513333333
JUNIO	0,53		
JULIO	0,53		
AGOSTO	0,28	1,34	0,446666667
SEPTIEMBRE	0,53		
OCTUBRE	-0,04		
NOVIEMBRE	0,19	0,64	0,213333333
DICIEMBRE	0,49		

4,28

**PRONOSTICO
INFLACIÓN ANUAL**

Anexo 13 Tasas de interés activas efectivas vigentes

Tasas de Interés	
agosto-2015	
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES	
Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.30
Consumo Prioritario	16.30
Educativo	9.00
Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	9.33

Fuente: (Banco Central Ecuador, 2015)