



ESPOL

“Impulsando la sociedad del conocimiento”

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL
LITORAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANISTICAS**

Titulo:

**Diagnóstico de rendimiento empresarial y
asesoramiento operativo aplicado a una empresa
importadora de productos electrónicos de medición
VIMAEL S.A.**

Integrantes:

**Christian Alberto Saab Varas
Daniel José Álvarez Villacís**

Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



Resumen

Este documento realiza un diagnóstico empresarial y asesoramiento operativo para VIMAEL S.A. una empresa importadora de productos. VIMAEL es una empresa con una trayectoria de más de 15 años, pero esta no ha tenido un crecimiento sostenido debido a su mala gestión operativa. Por medio del uso de herramientas administrativas como el análisis FODA, el análisis PEST y las fuerzas de Porter se procedió a la identificación de los problemas que tenía la empresa. Se pudieron definir problemas en cuatro importantes áreas como son el área comercial, el área de marketing, el área de logística y el área de almacenamiento y bodegaje. Por cada área se definió un objetivo para solucionar el respectivo problema. Por medio de entrevistas a expertos se lograron definir las estrategias más apropiadas para poder solucionar los problemas previamente diagnosticados y se realizó un plan de implementación para las estrategias, así como las proyecciones que se generarían en caso de que se aplicaran las sugerencias.

Abstract

This document performs a business diagnosis and operational advice for VIMAEL S.A. An importing company of products. VIMAEL is a company with a trajectory of more than 15 years, but it has not had a sustained growth due to its bad operative management. Through the use of administrative tools such as SWOT analysis, PEST analysis and the Porter's forces, the problems of the company were identified. These problems could be divided in four important areas such as the commercial department, the marketing department, the logistics department and the storage and warehousing department. For each area an objective was defined to solve the respective problem. Through the interviews with the experts, it was able to define the most appropriate strategies to solve the problems previously diagnosed and an implementation plan for the strategies was carried out, as well as the projections that would be generated in case the strategies were applied.

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado para la empresa VIMAEL S.A. con el fin de que pueda aplicar lo sugerido en el documento y solucionar sus problemas. También está dedicado para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL, con el fin de demostrar las enseñanzas obtenidas en el transcurso de la carrera de Ingeniería Comercial y Empresarial.

Christian Saab y Daniel Álvarez

Agradecimiento

Le queremos agradecer a nuestras familias por habernos brindado el apoyo incondicional aun en los momentos de mayor dificultad. Agradecemos también a nuestros amigos que nos brindaron apoyo moral durante el desarrollo del proyecto. Deseamos darle un agradecimiento especial a Luis Wu, José Luis Alvarado y Marcelo Verduga, por compartir su conocimiento y experiencia con nosotros permitiéndonos concebir estrategias eficientes. Estamos muy agradecidos con la empresa VIMAEL S.A. por habernos facilitado la información que necesitábamos. También la damos las gracias a Miguel Jácome, nuestro tutor del proyecto, que siempre nos brindó su guía y soporte y a la ESPOL, principalmente la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, por otorgarnos los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo todo el proyecto.

Christian Saab y Daniel Álvarez

Declaración Expresa

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral

Christian Saab y Daniel Álvarez

Siglas

PDCA: Plan, Do, Check, Act

FODA: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico

S.A.: Sociedad Anónima

VIMAEL: Villacís Mantenimiento Electrónico

ROI: Retorno sobre Inversión

Contenido

1. Introducción	12
1.1. Antecedentes	12
1.2. Problemas	13
1.2.1. Malas prácticas de almacenamiento y bodegaje de productos que ocasionan daños y pérdida de mercadería	13
1.2.2. Publicidad ineficiente y mal dirigida	14
1.2.3. Deficiente gestión de clientes con una cantidad muy reducida de los mismos y una mala dirección de las ventas.	14
1.2.4. Inadecuada gestión de garantías de calidad de los productos	14
1.2.5. Problemas con envíos de mercadería	15
1.3. Objetivos	15
1.4. Justificación e importancia	16
1.5. Alcance del proyecto	16
2. Marco Teórico.....	17
2.1. Conceptos generales	17
2.1.1. Empresas Pymes	17
2.1.2. Ciclo PDCA.....	18
2.1.3. Diagnóstico empresarial	19
2.1.4. Análisis por aplicar	20
2.1.4.1. Análisis FODA.....	21
2.1.4.2. PEST Análisis	21
2.1.4.3. Las Cinco Fuerzas de Porter	23
2.1.4.4. Análisis Financiero	24
2.1.4.4.1. Análisis de Ratios.....	24
2.1.4.4.2. Análisis vertical y horizontal	25
3. Metodología	27
3.1. Investigación Exploratoria	27
3.1.1. Metodología propuesta	27
3.1.1.1. Publicidad ineficiente	27
3.1.1.2. Deficiente gestión en clientes	27
3.1.1.3. Malas prácticas en bodegaje e inadecuada gestión de garantías.....	28

3.1.1.4.	Problemas en el envío de mercadería	28
3.1.2.	Diseño de cuestionario para entrevista.....	28
3.1.2.1.	Entrevista a gerente marketing	28
3.1.2.2.	Entrevista para gerente comercial.....	29
3.1.2.3.	Entrevista a encargado de bodega	29
3.1.3.	Cuadros de Diagnostico	29
3.1.3.1.	Diseño de cuadro de diagnóstico	30
4.	Resultados.....	35
4.1.	Análisis FODA.....	35
4.1.1.	Fortalezas.....	35
4.1.2.	Debilidades.....	36
4.1.3.	Oportunidades	37
4.1.4.	Amenazas.....	37
4.2.	Análisis cuadro de diagnóstico.....	38
4.3.	Análisis PEST	40
4.3.1.	Factores Políticos	41
4.3.2.	Factores Económicos	41
4.3.3.	Factores Sociales	41
4.3.4.	Factores Tecnológicos.....	42
4.4.	Análisis de fuerzas de Porter	42
4.4.1.	El poder de negociación con los clientes.....	42
4.4.2.	El poder de negociación con los proveedores	43
4.4.3.	Amenaza de los nuevos competidores entrantes	43
4.4.4.	Amenaza de los productos sustitutos	43
4.4.5.	Rivalidad entre competidores	44
4.5.	Resultados de entrevistas	44
4.5.1.	Entrevista a experto en marketing	44
4.5.2.	Entrevista a gerente comercial	46
4.5.3.	Entrevista a jefe de bodega	47
4.6.	Análisis Financiero	50
4.6.1.	Análisis Vertical y Horizontal	51
4.6.2.	Análisis de Ratios	54

4.6.2.1.	Ratio de rotación de inventario	54
4.6.2.2.	Retorno sobre la inversión (ROI)	55
5.	Comentarios	56
5.1.	Estrategias	56
5.1.1.	Estrategia comercial	56
5.1.2.	Estrategia de bodegaje y almacenamiento.....	57
5.1.3.	Estrategia de logística	58
5.1.4.	Plan de Marketing.....	58
5.2.	Implementación.....	59
5.2.1.	Estrategia comercial	59
5.2.1.1.	Proceso.....	59
5.2.1.2.	Controles.....	60
5.2.2.	Estrategia de bodegaje y almacenamiento.....	60
5.2.2.1.	Proceso.....	60
5.2.2.2.	Controles.....	60
5.2.3.	Estrategias de logística.....	61
5.2.3.1.	Proceso.....	61
5.2.4.	Estrategias de marketing	61
5.2.4.1.	Proceso.....	61
5.3.	Análisis de cuadro de diagnóstico proyectado	62
5.4.	Análisis financiero proyectado.....	63
5.4.1.	Análisis horizontal y vertical.....	64
5.4.1.1.	Ingresos	64
5.4.1.2.	Costos de ventas	64
5.4.1.3.	Sueldos y salarios	65
5.4.1.4.	Beneficios sociales.....	65
5.4.1.5.	Aporte a seguridad social.....	65
5.4.1.6.	Honorarios profesionales	65
5.4.1.7.	Promoción y publicidad	65
5.4.1.8.	Transporte.....	65
5.4.1.9.	Consumo y combustible.....	65
5.4.1.10.	Gastos de gestión	66

5.4.1.11. Suministros materiales y herramientas	66
5.4.1.12. Mantenimiento y reparaciones	66
5.4.1.13. Servicios públicos	66
5.4.1.14. Otros	66
5.4.1.15. Utilidad	66
5.4.2. Análisis de rotación inventarios proyectados.....	66
5.4.3. Retorno sobre la inversión.....	67
6. Conclusiones.....	68
7. Referencias	70
8. Apéndices.....	71

Listado de Figuras

Figura 1. Ciclo PDCA	18
Figura 2. Las 5 Fuerzas de Porter.....	23
Figura 3. Calificaciones de preguntas	38
Figura 4. Problemas en la empresa	39
Figura 5. Fortalezas de empresa	39
Figura 6. Cuadro de Diagnostico Proyectado.....	62

Listado de Tablas

Tabla 1. Cuadro de diagnóstico	30
Tabla 2. Análisis FODA.....	35
Tabla 3. Análisis PEST.....	40
Tabla 4. Estado de Resultados de VIMAEL periodo 2013-2015	50
Tabla 5. Estado de resultados analizado	51
Tabla 6. Estado de Resultados Ajustado	53
Tabla 7. Balance General Proyectado.....	54
Tabla 8. Rotación de inventario de los periodos 2013-2015	54
Tabla 9. Retorno de inversión 2015	55
Tabla 10. Estado de resultados proyectado – Análisis vertical	63
Tabla 11. Estado de resultados proyectado – análisis horizontal variación relativa	63
Tabla 12. Proyección de rotación de inventario	66
Tabla 13. Retorno sobre la inversión proyectado.....	67

1. Introducción

1.1. Antecedentes

La empresa Villacís Mantenimiento Electrónico S.A. VIMAEL se constituyó en agosto de 1993 con un capital social de 3'000,000 de sucres aportado por los accionistas Nelson Claverol Guillen (25%) y Fabiola Villacís León (75%), quienes ofrecieron servicio técnico en faxes, centrales telefónicas y otros equipos que adquirieron a la empresa Claverol.

La compañía inició sus operaciones con tres (3) empleados alquilando un local comercial en el centro comercial FINEC en la calle García Avilés de Guayaquil y estaba ubicada estratégicamente cerca de sus proveedores, lo que le permitió conseguir repuestos e instrumentos a un menor precio y tiempo. En ese entonces el método más eficiente para comunicarse a nivel mundial era los equipos electrónicos por lo que, visualizó esta oportunidad y ofreció servicios de mantenimiento, reparación y suministros para los equipos de fax durante sus inicios como empresa. Estas operaciones generaron una alta rentabilidad en el negocio representando el 90% de sus ingresos anuales.

En 1998 debido a su bonanza económica trasladó sus instalaciones a una oficina en las calles Vélez y Boyacá y firmó contratos con las empresas Bananera Noboa, De Pratti y Senefelder. Con la adquisición de más clientes se implementó una nueva línea de negocio de ventas de equipos electrónicos lo que incrementó los ingresos en 15%.

En 2003 la empresa decreció en sus niveles de operación y rentabilidad por problemas administrativos, métodos de cobranza y el declive del fax como medio de comunicación más eficaz, por lo que perdió muchos contratos importantes representando el 70% de sus ingresos anuales. La compañía incrementó sus ventas a los pocos clientes restantes.

En 2005 para reducir gastos VIMAEL S.A. trasladó sus instalaciones a la ciudadela Vernaza Norte. La empresa se concentró en la venta de equipos electrónicos a 5 empresas importantes que generaron una gran demanda, recuperó territorio en el mercado y obtuvo ingresos de \$85,000 anuales.

En el 2010 perdió las ventas de dichos productos por la fuerte competencia a nivel nacional entonces, realizó un cambio en su enfoque de negocios importando mercadería de otros países a gran escala como alcoholímetros, termómetros, balanzas, etc. e implementó un nuevo servicio de entrega a nivel nacional con la empresa correos del Ecuador, obteniendo ingresos anuales aproximadamente de \$137,000.

En el año 2012 por la gran oferta de estos productos buscó nuevas líneas de negocios y empezó a vender joyería a sus clientes. La venta de dichos bienes significó un 5% de los ingresos de la empresa (\$100,000) e incluyó adicionalmente un servicio post-venta para la fidelización del consumidor.

En el año 2014 por remodelaciones en sus instalaciones la compañía presentó problemas con el inventario almacenado en sus bodegas representando gastos adicionales innecesarios. Como resultado la firma tuvo pérdidas adicionales de \$5000.

En el año 2015 la empresa presentó otros problemas como gastos en devoluciones debido a garantías expiradas y problemas de transporte por una baja en el rendimiento de correos del Ecuador, pero, a pesar de esto la compañía aumentó sus ingresos a \$110000 por la implementación de nuevas leyes en el país que incrementaron la demanda de estos equipos electrónicos para un mayor control en empleados.

1.2. Problemas

La empresa VIMAEL S.A. tiene dos problemas principales que son resultado de los demás conflictos:

- Problemas de crecimiento
- Bajos o casi nulas utilidades netas

Con 20 años de trayectoria, la compañía se ha mantenido con un pequeño tamaño en operación, cobertura, ingresos y utilidades, a pesar de las intenciones de diversificarse intentando incursionar en otros segmentos del mercado.

VIMAEL S.A. presenta los siguientes problemas secundarios:

- Malas prácticas de almacenamiento y bodegaje de productos, que ocasionan daños y pérdida de mercadería
 - Publicidad ineficiente y mal dirigida
 - Cantidad muy reducida de clientes con una deficiente gestión y una mala dirección de las ventas
 - Inadecuada gestión de garantías de calidad de los productos
 - Problemas con envíos de mercadería.

Todas estas dificultades acarrearán grandes consecuencias en la empresa. Adicionalmente se puede observar que la compañía perdió su enfoque inicial olvidando los objetivos, misión y visión de la compañía.

1.2.1. Malas prácticas de almacenamiento y bodegaje de productos que ocasionan daños y pérdida de mercadería

VIMAEL S.A. se dedica principalmente a la importación y venta de productos electrónicos y utiliza un modelo que consiste en abastecerse de inventario en un tiempo determinado calculando sus puntos críticos para establecer órdenes de restablecimiento, para lo que una es necesaria una sincronización. Es necesario mantener un equilibrio entre estos indicadores para lograr una optimización del capital y una buena atención al cliente.

Las instalaciones actuales se utilizan como vivienda y compañía por parte de los dueños de la empresa, por lo que no cumplen con las características técnicas y ambientales para la protección física de las mercancías.

Las principales razones por las cuales la mercadería presenta daños son las siguientes:

- Presencia de animales domésticos en las habitaciones de almacenaje.
- Problemas en cañerías que presentan fugas.
- Ambiente de humedad en bodegas.

1.2.2. Publicidad ineficiente y mal dirigida

La propaganda que utiliza la empresa para conseguir clientes no genera el impacto esperado porque se recurre a ella ocasionalmente en anuncios publicitarios del periódico, disminuyendo las probabilidades de efectividad. El gasto en publicidad es insuficiente porque no se mantiene durante un largo periodo con lo que no cumple sus objetivos de impulsar la compra y generar ventas.

1.2.3. Deficiente gestión de clientes con una cantidad muy reducida de los mismos y una mala dirección de las ventas.

Debido a la gran variedad de productos que ofrecen se puede tener dos tipos de clientes diferentes. Compras única vez y compras recurrentes: Los que solo compran por una ocasión se dan porque el producto que el cliente necesita no requiere ningún tipo de servicio post venta o reposición a corto plazo, mientras los clientes recurrentes realizan compras a la empresa de manera frecuente, debido a que los dispositivos que adquiere son de corta duración o requieren de algún tipo de servicio post venta o mantenimiento en su defecto.

El problema se da porque VIMAEL S.A. no tiene una base de datos de los consumidores para una mejor gestión. Esto genera un gran problema de comunicación al querer contactar a sus antiguos clientes ya sea para seguir brindándoles los servicios en caso de ser frecuentes o cuando se desea mandar algún anuncio para promoción.

1.2.4. Inadecuada gestión de garantías de calidad de los productos

VIMAEL S.A. proporciona un servicio de garantías por 3 meses para sus productos. Las mismas que cubren principalmente defectos de fábrica de la mercadería. El problema se genera por falta de mano de obra para hacer un control de calidad riguroso al momento de importar la mercancía a las bodegas.

Así mismo por la mala gestión que hay en el manejo de inventario hay bienes que no cuentan con un número de serie para su respectivo reconocimiento. Lo cual ha causado que clientes que compran frecuentemente hagan valer la garantía con productos con los que ya ha pasado la fecha de vigencia, pero debido al inexistente

registro, se pierde la opción a refutar la validez de la misma, generando pérdidas en la empresa por la aplicación de estas políticas de venta.

1.2.5. Problemas con envíos de mercadería

Actualmente la empresa usa los servicios de Correos del Ecuador para gestionar la entrega a sus clientes ofreciendo 1 día laborable para el despacho de sus productos. El problema que se generó con los paquetes es que se atrasan de manera muy frecuente. Debido a este suceso se han tenido quejas de consumidores que no tienen su mercadería a tiempo, dañando la reputación de la compañía y generando una mala imagen de la misma.

Estos inconvenientes que VIMAEL S.A. ha ido acumulando con el paso del tiempo, se han transformado en una pared que le impide progresar. Sin mayor crecimiento en ventas y sus constantes problemas de logística y bodegaje, la empresa se mantiene en la brecha de la supervivencia.

1.3. Objetivos

Dada la variedad de problemas que posee la empresa, se espera que a raíz de del diagnóstico y el establecimiento de un plan de mejora, marcar un rumbo para el crecimiento de la empresa.

Se plantea como objetivo principal:

- Mejorar la operación del negocio a través de una estructura al funcionamiento que parte del diagnóstico de operaciones.

Por consecuencia los objetivos secundarios a lograr son los siguientes:

- Analizar los métodos de publicidad que puedan beneficiar a la empresa de la mejor manera
- Reducir pérdidas producidas por malas prácticas de almacenamiento y registro incorrecto
- Generar una base de datos que permita un mayor contacto con los clientes para un servicio post venta
- Analizar nuevas alternativas de distribución o en su defecto modificar las políticas de entrega de empresa

Mediante el cumplimiento de estos objetivos se buscan beneficios para la empresa para así la misma pueda beneficiarse y tener una mejora general en su gestión. También se espera que al estabilizarse recupere su dirección y mantenga un enfoque con rumbo fijo para poder planificar sus actividades a largo plazo.

1.4. Justificación e importancia

El presente proyecto se enfocará en analizar la empresa VIMAEL S.A. desde diferentes enfoques para una mejor aplicación de estrategias de las cuales nosotros esperamos representen cambios positivos para la misma, ya que actualmente la firma cuenta con diferentes problemas en su organización que afectan su rendimiento limitando sus ingresos y representando gastos innecesarios que le dificultan su crecimiento y participación en el mercado.

Así, el presente trabajo nos permitiría mostrar a la corporación un distinto punto de vista de la forma en que se realizan sus operaciones internamente para que de esta manera pueda identificar los errores que se cometen en dichos procesos además de nuevas alternativas que se podrían implementar para su crecimiento en tamaño y en ventas representando beneficios directos para los cuatro (4) empleados que laboran en la sociedad.

Para finalizar la tesis también brindara beneficios económicos directos para uno de sus integrantes el cual escogió esta empresa al ser familiar y representar un reto profesional por las numerosas dificultades y amenazas que la misma presenta, pero también con oportunidades y fortalezas que se pueden utilizar para incrementar los ingresos de la compañía.

1.5. Alcance del proyecto

Por medio de los antecedentes y los registros históricos que se tiene de los estados financieros de los últimos 5 años (2011-2015), se identificaron los problemas que presenta la empresa previos al desarrollo de esta investigación.

Este proyecto tiene como función principal el realizar análisis operativos y financieros para mejorar la eficiencia de la empresa. Con el fin de realizar un análisis completo, se definirá una división en dos partes: factores internos de la empresa que puedan estar generando problemas y factores externos como los competidores o proveedores.

A partir de la revisión de los factores internos y externos se desarrollarán soluciones tácticas. Las estrategias estarán basadas en los datos obtenidos de los análisis. Estas se generarán con el fin de cumplir los objetivos previamente planteados para la empresa, y de esta manera solventar los problemas que posee.

2. Marco Teórico

2.1. Conceptos generales

2.1.1. Empresas Pymes

Para el presente documento definimos a la empresa de pequeño tamaño entrando en la categoría Pyme por su nivel de ingresos y ventas que fueron categorías seleccionadas por expertos del Banco Mundial, en un estudio realizado en 76 países donde se detectaron más de 60 parámetros diferentes para clasificar a las compañías por su tamaño; los criterios más utilizados suelen ser: empleo, ventas o ingresos, activos, inversiones, entre otros (zevallos, 2003)

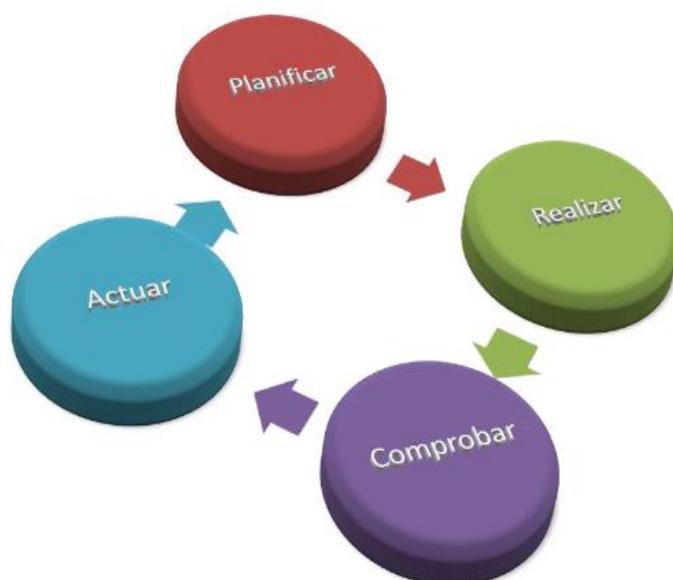
Andriani et al (2003), refiriéndose a la situación latinoamericana, identifico y agrupo las deficiencias presentadas por las Pyme en cuatro aspectos: su sistema de gestión sin direccionamiento claro, desorden e improvisación en sus procesos, desmotivación y deshumanización de su recurso humano, falta de un sistema de información y de un diagnóstico adaptado a su situación. Esto lo resume (alsopp, 1980) en las dificultades que tienen las Pymes para su permanencia y desarrollo en la economía en problemas de gestión y administración.

Las pequeñas y medianas empresas para sobrevivir deben desarrollar ventajas competitivas con respecto a las demás en el mercado, algunos de ellas de acuerdo con (Rubio y Aragon, 2006) son explicados de esta manera: los recursos críticos para el éxito de las PYME son aquellos que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las rentas generadas. Dichos recursos son: tecnológicos, de innovación, comerciales, humanos, capacidades directivas, financieros, cultura y calidad del producto o servicio. Lo mencionado anteriormente podría ser abarcado por la compañía como oportunidades en su ambiente los cuales debe reconocer para poder aprovecharlos de una mejor manera y mejorar su desempeño.

(Solleiro y Castañon, 2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo su control, como son: 1) selección del portafolio de productos; 2) selección de tecnología y equipos; 3) organización interna; 4) compras; 5) proyectos de investigación y desarrollo; 6) sistemas de control de calidad; 7) contratación, entrenamiento y administración de recursos humanos; 8) mercadotecnia y distribución; 9) financiamiento y costos de administración.

Considerando lo anterior las Pyme deben combatir sus debilidades para así poder aprovechar las oportunidades garantizando maximizar sus recursos. Para realizar un análisis de la gestión empresarial y proceder a recomendar ideas para el mejoramiento del desempeño dentro de la organización se identifican nueve áreas consideradas que pueden convertirse en fortalezas para visualizar a la organización como un sistema integrado (Martinez y Alvarez, 2006). Dichas áreas son: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información.

Figura 1. Ciclo PDCA



Una vez analizado las áreas anteriores tendremos una idea más clara de la situación de la empresa y se podrá implementar herramientas y controles más pesados para un diagnóstico más profundo de la misma y encontrar posibles soluciones a los errores de su actualidad. Debemos recalcar que lo implementado anteriormente nos ayudara a realizar mejores análisis incluyendo el FODA que más adelante se explicara las razones por las cuales se ha escogido

2.1.2. Ciclo PDCA

Una herramienta que las empresas deben implementar ya que la mejora continua deber ser su objetivo principal siendo sinónimo del proceso de crecimiento de las mismas es el ciclo PDCA el cual se basa en la mejora de la gestión de calidad continua.

- Plan (planificar): organización lógica del trabajo: identificación de los problemas y planificación; observación del análisis; establecimiento de los objetivos a alcanzar y de control.
- Do (realizar): Aplicación correcta de las tareas planificadas: preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto; aplicación y verificación controlada del plan.
- Check (comprobar): comprobación de los logros obtenidos: verificación acciones realizadas y comparación con los objetivos propuestos.
- Act (actuar): Posibilidad de actuar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos: analizar los datos obtenidos, proponer alternativa de mejora; estandarización y consolidación; preparación siguiente del plan.

La excelencia en cualquier empresa se alcanza mediante un proceso de mejora continua, esto no es trabajo de un día, sino que es un proceso progresivo. Lo recomendable es mejorar diariamente, y que esto sea un hábito para todos los integrantes de la organización.

2.1.3. Diagnóstico empresarial

Otra herramienta útil para las pequeñas empresas es el diagnóstico empresarial por que analiza todos los datos relevantes e informa los puntos fuertes y débiles de la compañía. Para un mejor resultado se debe tomar en consideración los siguientes puntos: 1) hacer el análisis a datos relevantes, 2) hacer el análisis con tiempo, 3) debe ir acompañado de medidas correctivas adecuadas, para solucionar puntos débiles y aprovechar los fuertes, 4) Debe ser correcto.

Cuando no se efectúa un correcto diagnóstico empresarial siguiendo los puntos mencionados, se pierde la oportunidad de prevenir posibles situaciones de incompetencia, malas prácticas y de tomar medidas correctivas a tiempo. De hacerlo eficientemente se convertirá en una herramienta clave, para la gestión adecuada de la compañía y consiguiendo los objetivos de las empresas exitosas. Las metas a las que se aspiran alcanzar son:

- Sobrevivir: Seguir funcionando a través de los años cumpliendo con los requerimientos mínimos.
- Ser rentables: Generar ingresos.
- Crecer: Aumentar ventas, presencia en mercado.

El diagnóstico empresarial como herramienta debe ser aplicado periódicamente en una organización para ver su estado y prevenir errores que se originan constantemente. Para que sea efectivo y completo deben analizarse las siguientes áreas dentro de una empresa:

- Organización: estudiarse los objetivos de la empresa, el estilo de dirección, circuitos de administración, el sistema de control interno, la planificación y el control que se maneja en la firma.
- Económico-Financiera: Analizar la situación financiera y resultados económicos en los estados financieros de la empresa.
- Mercadotecnia: Investigar la evolución del mercado y de su competencia, como la efectividad de un plan de marketing para la compañía.
- Producción: analizar tecnología, productividad, calidad del producto o servicio, atención al cliente, capacidad productiva.
- Recursos Humanos: Analizar la situación del clima laboral, motivación, ausentismos, etc.

El análisis continuo de las áreas anteriores permite conocer el estado en que se encuentra la empresa y su posible evaluación. Así, será factible tomar las medidas que garantizarán un futuro viable para la compañía.

Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991)

Esta perspectiva, frente a otras, sugiere que las diferencias existentes en los niveles de éxito alcanzados por las empresas se explican, más que por las características estructurales del sector en el que actúa, por las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de las organizaciones (Barney, 1991)

En definitiva, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993) permiten incrementar el stock de recursos intangibles y desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada (Collis, 1994)

Una vez realizado el análisis de las principales áreas de trabajo que conforman las organizaciones, dándole un enfoque a las Pequeñas y Medianas Empresas con el fin de conocer cada una de las funciones que se realizan dentro de estas áreas, se podrá realizar con mayor facilidad el análisis FODA de las áreas de trabajo.

2.1.4. Análisis por aplicar

Para esta investigación dado el tamaño de VIMAEL S.A. no se puede aplicar un análisis para compañías grandes. Esto se debe a que la mayoría de las metodologías reconocidas están dirigidos a empresas completas y complejas a diferencia de una firma pequeña que tienden a ser mucho más simplificadas en donde solo cuentan con las áreas esenciales para operar. Las pymes tienden a contenerse la una a la otra ya que los pocos empleados que posean, se suelen encargar de diversas actividades generando distorsión entre el límite de un departamento con otro.

Por este motivo se ha tomado en consideración lo siguiente "Un análisis de contenido de la literatura sobre prácticas de planificación de empresas pequeñas y empresariales revela ocho componentes distintos que constituyen su proceso de planificación: establecimiento de objetivos; Análisis ambiental; Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA); Formulación de estrategias; proyecciones financieras; Presupuestos funcionales; Medidas de desempeño operacional; Y los procedimientos de control y corrección ". (Bracker & Pearson, 1986) Siguiendo lo que expresan estos autores, se desarrollan algunos de estos componentes para el análisis de esta firma.

2.1.4.1. Análisis FODA

Como primer paso se aplicará el análisis FODA el cual es el más eficiente para este tipo de casos, permitiendo conocer los puntos clave de la empresa, interna y externamente. “El resultado inmediato del análisis FODA... es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización.” (Dra. Jessie M. Orlich) Tal como detalla la Dra. Orlich en su artículo, el análisis es fundamental para obtener un estado más preciso de la compañía.

El análisis FODA es una herramienta que se encuentra dividida en dos sectores importantes. El ámbito interno de la empresa, y por otro lado abarca todas sus externalidades. De la misma manera estas partes se subdividen en dos más, la parte interna está compuesta por las Fortalezas y las debilidades de la compañía. Por el contrario, la parte externa detalla todas las oportunidades y también las amenazas que afectan a la organización causada por las externalidades. De las iniciales de estos cuatro factores proviene el mismo nombre del análisis (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

En la parte interna, las fortalezas representan las características en las cuales la empresa se destaca. Son esos puntos en los que se centra su energía y de los cuales se puede obtener una ventaja competitiva frente al resto del mercado. Las debilidades son lo contrario, representan aquellos puntos que necesitan mejorar, los cuales no se encuentran en el estado más óptimo y que crean inseguridad o desconfianza. Para la parte externa se tienen las Oportunidades, que son todos los eventos positivos que pueden tener algún efecto sobre la compañía y no se posee control. Por último las Amenazas son todos los factores externos que pueden llegar a perjudicar la firma al generarle dificultades como costos más elevados o trabas de algún tipo.

Un buen análisis FODA permite tener una perspectiva general completa de la situación de la empresa. Esto facilita la comprensión de las buenas y malas acciones que se han tomado hasta ese momento, así como también permite prever futuros problemas que se pueden generar en el mismo curso.

2.1.4.2. PEST Análisis

A diferencia de un análisis interno, el cual es dirigido a la empresa, los de entorno como el PEST tienden a ser más completos. Esto se debe a que aun cuando la compañía sea pequeña, mediana o grande, siempre va a tener un entorno previamente establecido y que se encuentra en un cambio continuo.

Para realizar un análisis del entorno empresarial se deben revisar principalmente cuatro factores que son:

1. Factor político
2. Factor económico

3. Factor social
4. Factor tecnológico

La unión de estos factores crea una herramienta también conocida como análisis PEST. “Los constituyentes de PEST puede considerarse como factores macro ambientales y su utilidad radica en el supuesto de que el éxito de una organización o solución de gestión en particular no puede entenderse sin tener la información relevante para el entorno empresarial específico” (Buchanan & Gibb, 1998). Bajo este supuesto que plantean los autores, es necesario realizar un análisis del entorno para obtener un mayor entendimiento de la situación.

Dado que esta herramienta no requiere de una empresa que sea grande o que tenga una estructura madura, será uno de los análisis que se van a emplear en el proyecto. Por medio del estudio del macro entorno en el que la compañía se encuentra envuelta, se espera conseguir alternativas para aprovechar los puntos fuertes de la organización.

Para aplicar el análisis PEST se deben separar cada uno de los factores que lo componen y a partir de esto identificar los puntos clave que se encuentran afectando de manera directa o indirecta a la empresa. Para la primera sigla, que representa el factor político, se buscan normas o leyes que haya impuesto el gobierno del país donde se está desarrollando la compañía. En base a las diversas acciones que toma el gobierno, ya sea mediante algún tipo de campaña, o alguna nueva ley que se ha impuesto, la misma que genere algún efecto sobre la firma o su modo de operación.

Respecto al factor económico, como su nombre lo dice, son aquellos efectos económicos que generan una ventaja o algún inconveniente. Estos pueden ser incrementos en distintas tasas de interés, cambios en el estado económicamente del país, entre otros. De la misma manera, se desarrolla un análisis del tercer punto, siendo este el factor social. Este es atribuido a los cambios en la demografía. Se enfoca también en la cultura y costumbres del país y principalmente del sector en que se encuentra involucrada la empresa.

Por último está el factor de la tecnología, el cual cada vez se vuelve más importante debido a la influencia que tiene sobre las personas y se enfoca en los efectos que producen en los productos, la vida útil que estos puedan tener, las ventajas competitivas que se puedan generar por su evolución y las diferentes innovaciones que hayan surgido.

Una vez analizados estos puntos, se conocerán los efectos que pueden generarse por el mercado. De esta forma se pueden implementar medidas para prevenir que estos cambios generen un mayor efecto sobre la empresa. Dado que estos factores son externos, no están bajo poder de la compañía el cambiarlos, por esto lo mejor que se puede hacer, es tenerlos identificados. Al hacer esto se podrá tomar ventaja de aquellos que sean positivos o en su defecto negativos para sus competidores, o en caso

de afectar a la firma, tener preparadas medidas de contingencia o provisiones para las mismas.

2.1.4.3. Las Cinco Fuerzas de Porter

Un reconocido profesor y genio de la administración, Michael Porter, estudio un método por el cual se pueden diagnosticar los factores críticos del micro entorno. A este procedimiento se lo denomino como el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta, busca identificar los puntos clave que describen el micro entorno del mercado y afectando de manera más directa a la empresa.

Para su análisis se toma en consideración 5 factores:

- El poder de negociación con los clientes
- El poder de negociación con los proveedores
- La amenaza de los nuevos competidores entrantes
- La amenaza de los productos sustitutos
- La rivalidad entre competidores

Figura 2. Las 5 Fuerzas de Porter



Las cinco (5) fuerzas de Porter son esenciales en un gran concepto de los negocios debido a que nos brinda una guía para maximizar los recursos, emplear estrategias y superar a la competencia. El autor hace referencia a tener un plan perfectamente elaborado ya que se complica el ámbito de sobrevivir en el mundo de los negocios sin poseer uno, visualizando metas para la compañía para conseguirlas a largo plazo y no solo como un mecanismo de supervivencia.

En el libro del mismo Michael Porter el autor señala que para empezar a realizar una estrategia para la empresa es necesario tener claro los siguientes tres (3) puntos dentro de la organización:

- Misión: Es una de las cosas más importantes. Saber la razón de ser de la empresa, para que existe.
- Visión: Toda visión es enfocada al futuro. Como se describe una empresa en el tiempo y que quiere lograr sujetados a los valores dentro de la misma.
- Valores: establecer las prioridades dentro de la empresa y los puntos más importantes en la misma.

Con dichos tres (3) conceptos definidos la empresa puede empezar a desarrollar una estrategia. Según Porter puedes dirigir esfuerzos y comenzar con algo en la mente lo que te da una ventaja competitiva sobre los demás.

Otras dimensiones de ventaja competitiva con respecto de la competencia son:

- Liderazgo en la cuenta de costos: saber el costo que tiene la competencia con el mismo producto o servicio y ofrecer un el precio más bajo que sea posible para liderar el mercado.
- Diferenciación: conseguir que las personas que participen en la empresa tengan un concepto diferente de la firma para lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la compañía.
- Enfoque del negocio: tener claro las bases de la empresa para de esta manera se puede lograr enfocar toda la energía en la venta de un solo producto en vez de varios. Puede tener mayores oportunidades en un nicho de mercado.

2.1.4.4. Análisis Financiero

2.1.4.4.1. Análisis de Ratios

Para un adecuado análisis Financiero se deben analizar los estados de situación financiera, y el estado de resultados en el transcurso de los años. “Hay razones financieras que, además de pesar los factores de balance, incluyen elementos de la cuenta de resultados de una empresa, midiendo el desempeño de la compañía” (Peles & Schneller, 1989). Los ratios financieros son una de las herramientas más útiles para conocer el estado de la organización. Estos permiten conocer el riesgo que tiene la firma, su margen de utilidad, así como también ayudan a identificar problemas o gastos innecesarios.

Hay una gran variedad de ratios que se pueden utilizar al momento de analizar una empresa, pero estos tendrán un valor a considerar diferente, dependiendo

del tipo de firma. Por ejemplo, las compañías de comida tendrán un mayor margen de utilidad que una de servicios en donde su inventario es casi cero y los ratios que reflejen sus cambios serán bajos aun cuando la organización no tenga problemas en este ámbito.

Realizar un análisis de diagnóstico, requiere de forma imprescindible, de un análisis de Ratios financieros. Estos proporcionan un punto de partida desde el área financiera de la empresa. Teniendo esto se puede percibir y medir los cambios que se realicen a partir de la aplicación de las estrategias. Para esto se dividen las ratios en diferentes grupos: las ratios de liquidez, las ratios de apalancamiento, las ratios de rotación y las ratios de rentabilidad. Cada uno de estos conjuntos de ratios permite diagnosticar un área diferente en la compañía consiguiendo así un análisis financiero más complejo.

2.1.4.4.2. Análisis vertical y horizontal

Un análisis de los estados contables de una compañía dispone de dos herramientas que ayudan su análisis e interpretación que son: el “análisis vertical” y el “análisis horizontal” las cuales consisten en determinar el peso que tiene cada cuenta en el estado financiero dando una mejor idea de su composición y estructura.

El análisis vertical es de mucha importancia al momento de establecer si la empresa tiene una distribución de activos equitativa y en función de sus necesidades financieras y operativas. Su principal objetivo es determinar qué porcentaje representa cada rubro respecto al total para lo cual se divide la cuenta para el total y al final de multiplica por cien (100).

El análisis vertical permite identificar con claridad cómo están compuestos los estados contables y una vez determinada su estructura se procesa e interpreta la información. Cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, dado que no existe una regla en la que se puedan generalizar, pero si pequeñas pautas para vislumbrar la situación.

En el análisis horizontal lo que se busca es determinar una variación relativa o absoluta que ha sufrido una cuenta o rubro en los libros contables de un periodo a otro, determinando el crecimiento o decrecimiento de las cuentas en un periodo establecido. Esta herramienta permite a la empresa conocer si su rendimiento ha sido bueno, regular o malo comparado con las demás épocas.

Para determinar la variación absoluta en números se procede a determinar la diferencia del periodo anterior y el periodo actual de una cuenta y se procede a su análisis para visualizar una utilidad o pérdida en la cuenta.

Para obtener la variación relativa en porcentaje de un periodo respecto a otro se procede a aplicar una regla de tres, dividiendo el periodo dos (2) para el uno (1) y a este cálculo restarle una (1) unidad y multiplicarlo por cien (100).

Se puede concluir que para realizar un análisis horizontal son necesario los estados contables en dos (2) periodos diferentes, que sean comparativos para observar el comportamiento en los estados financieros. Luego de determinar las variaciones, se procederá a calcular las causas que las originaron y posibles consecuencias en las que podrían derivar.

Los valores obtenidos pueden compararse con las metas de crecimiento que tiene la empresa, así como también evaluar su eficacia y eficiencia en la administración y gestión de los recursos. Además, la información obtenida también es útil para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, ya que una vez determinadas las causas y consecuencias del comportamiento económico de la compañía se debe proceder a corregirlos diseñando estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes. (Universidad Tecnológica Nacional).

3. Metodología

3.1. Investigación Exploratoria

3.1.1. Metodología propuesta

Debido a las implicaciones del trabajo y las diferentes áreas que se cubre, se aplicó una metodología cualitativa. La investigación exploratoria servirá para levantar la información. Los datos que se obtienen por este método son flexibles y permiten una mejor adaptabilidad para los objetivos previamente estipulados.

Para el presente proyecto se utilizan dos métodos en la investigación exploratoria que servirán para tener una mejor idea de los problemas en la empresa. El primero es el uso de información secundaria que se ha obtenido a través de investigaciones en artículos, papers y otros documentos relacionados al diagnóstico empresarial, que permitirá analizar de una manera más acertada la situación de la compañía y desarrollar estrategias específicas para eliminar los problemas actuales de la firma.

Este método permitió recaudar una gran cantidad de información secundaria veraz de manera rápida y efectiva a través de artículos publicados en diferentes revistas, así como bibliografías especializada en el área. De esta forma se aseguró la confiabilidad de datos.

Por otro lado, se aplicó como segundo método las entrevistas a expertos. Se seleccionaron profesionales con vasta experiencia en las principales áreas acorde a los objetivos del proyecto, como gerentes de empresas que enfrentaron problemas similares en sus compañías. Por medio de estas entrevistas se obtuvieron datos clave para formar estrategias que promuevan a la empresa y solucionen los problemas en los que se encuentra.

3.1.1.1. Publicidad ineficiente

Para corregir los problemas de la publicidad ineficiente y mal dirigida, se entrevistó a profesionales expertos en el área de mercadeo, con lo que se obtuvo importantes opiniones acerca de las dificultades de la compañía y los diferentes medios utilizados para la captación de clientes. Así como también se aprovechó su experiencia como factor clave para el nuevo plan de mercadeo a estipular.

3.1.1.2. Deficiente gestión en clientes

La fallida gestión de los clientes es uno de los problemas de mayor peso en la empresa. La falta de relación con los compradores, disminuye la probabilidad de que realicen otra compra a futuro. De igual manera, no se posee un registro completo y detallado de la información de todos los clientes que la empresa ha adquirido con el tiempo, evitando que se pueda recurrir a antiguos clientes al momento de realizar algún tipo de promoción. Para solucionar este problema se recurrió a una entrevista con un gerente comercial que brindó una diferente perspectiva del problema. Con esto se logró

conocer acerca de los servicios que se les puede brindar para mantener e incrementar la cantidad de consumidores.

3.1.1.3. Malas prácticas en bodegaje e inadecuada gestión de garantías

Las razones por las cuales se presentan estos problemas son: mal estado de las bodegas en las que se encuentran almacenadas los inventarios e inadecuado sistema de series de productos que verifiquen su fecha de venta.

Para solucionar estos inconvenientes se entrevistó a un profesional experto en el área de bodegaje que proporcionó estrategias para minimizar en lo posible el riesgo de pérdidas y daños en inventarios y que a la vez encaminar con un sistema o proceso con el cual se pueda identificar el número de serie de un bien vendido para evitar devoluciones de dinero en garantías vencidas.

3.1.1.4. Problemas en el envío de mercadería

Para finalizar el último problema es el envío de mercadería de la empresa a nivel nacional para lo cual se analizaron en qué aspectos de la compañía afectaría aumentar el tiempo actual de entrega de los productos en un (1) o dos (2) días. Adicionalmente se investigó otras empresas de logística a nivel nacional que brindan un servicio similar en alcance y precio además de un tiempo de entrega conveniente para la firma.

Para nuestra investigación utilizaríamos esta investigación exploratoria con el propósito de analizar los problemas actuales de la empresa y encontrar la mejor manera sugerida por expertos en diferentes áreas para eliminarlos y hacer a futuro la compañía más competitiva en el mercado a nivel nacional minimizando costos y maximizando sus ingresos para una mayor utilidad.

3.1.2. Diseño de cuestionario para entrevista

3.1.2.1. Entrevista a gerente marketing

1. ¿Qué se debe esperar de la publicidad?
2. ¿Cómo se puede medir el éxito en la publicidad? ¿hay algún indicador?
3. ¿Qué porcentaje de los ingresos es recomendable invertir en publicidad?
4. ¿Por qué medios se obtiene un ratio beneficio/costo más alto en publicidad?
5. ¿cada cuánto tiempo se debe renovar la publicidad? ¿o cuál debería ser el plazo de la misma?
6. ¿Cómo se puede segmentar la publicidad?
7. ¿debe estar relacionada con la de la competencia?
8. ¿Qué se debe ofrecer en la publicidad?
9. ¿Cuáles son las señales para saber que se debe implementar un cambio en la publicidad de la empresa?

3.1.2.2. Entrevista para gerente comercial

1. ¿Cómo se llama la atención de potenciales clientes?
2. ¿Qué medidas se pueden tomar para mantener los clientes activos como compradores?
3. ¿Qué tipos de servicios post venta se recomiendan?
4. ¿Cómo se puede gestionar con eficiencia una base de clientes?
5. ¿Qué métodos aparte del marketing permiten impulsar las ventas?
6. ¿Cómo realizar el acercamiento para recuperar clientes perdidos?
7. ¿Cómo se puede obtener mayores ganancias con una misma cartera de clientes?
8. ¿Cómo impulsar las ventas en productos de baja rotación?
9. ¿Cómo fidelizar los clientes?

3.1.2.3. Entrevista a encargado de bodega

1. ¿Qué medidas se deben tomar al ingresar productos a las bodegas?
2. ¿Cuáles son las principales buenas prácticas de almacenamiento que se deben considerar?
3. ¿Qué tipos de registro existen para el manejo del almacenamiento masivo de los productos?
4. ¿cada cuánto tiempo se debe realizar revisión y mantenimiento de la infraestructura de la bodega?
5. ¿cada cuánto tiempo se debe hacer una revisión del inventario?
6. ¿Cómo se debe adecuar las bodegas para evitar el desgaste de los productos almacenados?
7. ¿Qué se debe tomar en consideración al manipular los productos?
8. ¿Qué sistema de codificación se debería implementar para el almacenamiento de los productos?
9. ¿Qué tipos de reportes se realizan de la bodega? Y ¿con que frecuencia?
10. ¿Qué se debe tomar al entregar un producto almacenado?
11. ¿Qué documentos se utilizan en un proceso de devolución o canje de productos?

3.1.3. Cuadros de Diagnostico

Para una investigación más profunda, se procederá a realizar cuadros de medición basados en el libro "Checklist de clase A para la excelencia Empresarial de Oliver Wight" (Wight, 2006). Mediante este tipo de análisis, se podrá definir con mayor precisión los distintos niveles de progreso o deterioro que posee VIMAEL S.A. en las áreas definidas.

Se realizará un cuadro que permite identificar distintos aspectos de la empresa, enfocados principalmente en su desarrollo operativo. Se hará este diagnóstico en dos

tiempos, primero se identificará el estado inicial de la compañía, su desenvolvimiento y los puntos a mejorar de acuerdo a su puntuación adquirida.

El segundo diagnostico se realizará con las estimaciones resultantes que otorgaran una proyección del desenvolvimiento de la empresa aplicando las estrategias. De esta manera se podrán conocer la efectividad de las mismas, y la mejora de la compañía en general. Finalmente tendremos un método de medición de resultados cualitativos.

3.1.3.1. Diseño de cuadro de diagnóstico

Tabla 1. Cuadro de diagnóstico

Factores a Considerar	0 - No se hace	1 - Pobre	2 - Regular	3 - Bueno	4 - Muy bueno	5 - Excelente
La visión de la empresa se ha definido utilizando los objetivos empresariales estratégicos. Estos objetivos se han comunicado sistemáticamente y se comprenden en toda la empresa						
Se comprende la relación entre las actividades de mejora y la propuesta de valor de la empresa. El énfasis de las actividades de mejora se ha establecido de acuerdo con esta relación						
Existe un plan que especifica las diferentes actividades de mejora, sus interrelaciones, su sincronización y la contribución que se espera de ellas a la mejora empresarial. Este plan es responsabilidad del equipo de dirección						
El equipo de dirección revisa periódicamente el progreso comparándolo con el plan general de mejora. En esta revisión se incluye el progreso en las tareas y la sincronización de las mismas, en los requisitos de recursos, en el presupuesto y en la realización de beneficios						
se utilizan indicadores visibles de rendimiento para fomentar un conocimiento general de las actividades						
Se ha efectuado un análisis de la capacidad y de los niveles de rendimiento de la competencia. Esta información se ha utilizado para identificar oportunidades competitivas, que se han integrado en las prioridades de mejora empresarial. Este plan se renueva continuamente						

Existe un proceso formal para implementar, compartir y sostener las mejoras practicas dentro de la empresa. La información y el conocimiento obtenido se guardan y son fácilmente accesibles						
la empresa comprende los requisitos de los clientes internos y externos y se asegura que estos se cumplan y se superen mediante la realización de actividades de mejora continua						
Existen y se mantienen acuerdos formales con los clientes y los proveedores como los acuerdos de nivel de servicio (Service Level Agreements), para las relaciones externas e internas. Los acuerdos detallan los requisitos y definen los elementos clave de la relación.						
El valor se comprende y se ha definido desde la perspectiva del cliente. En todas las mejoras han identificado los pasos con y sin valor añadido. Por ello, el enfoque es reducir los pasos sin valor añadido						
El ciclo PDCA (plan, do, check, act) u otras tecnologías más avanzadas, se utilizan para ofrecer estructura a los proyectos de mejora. Todos los empleados comprenden la metodología y la aplican en todas las áreas de la empresa; el ciclo PDCA está apoyado por información precisa de los procesos recopilada en el ámbito local por los miembros de los equipos de procesos						
El concepto de agilidad se comprende y puede ser articulado en toda la organización. Donde resulta apropiado, este concepto se aplica para aumentar la flexibilidad y mejorar la capacidad de respuesta						
El concepto de diseño de procesos agiles se comprende y se ha aplicado en los puntos adecuados. Se puede demostrar el éxito de la aplicación						
Existe una medición basada en los procesos. Estos indicadores se utilizan para recibir retroalimentación acerca del rendimiento continuo del proceso y para impulsar la mejora mediante la reducción de las variaciones de los procesos						

<p>El control estadístico del proceso y la consistencia del mismo se consideran fundamentales para mejorar la calidad y el rendimiento. El control estadístico del proceso (Statistical Process Control) se comprende y se utiliza en toda la empresa para mantener el control y evitar los fallos en el proceso</p>						
<p>Se han acordado y definido estándares de calidad claros. Por norma, se prefiere un enfoque para prevenir los defectos a uno destinado a detectarlos. La calidad se incorpora al diseño del producto y de los procesos. El coste de la calidad se comprende y puede demostrarse.</p>						
<p>Se recopila lo aprendido en las actividades de resolución de problemas y de mejora continua y se utiliza para compartir y desarrollar las mejores prácticas en toda la organización. Se documentan los ejemplos y los éxitos y se hacen públicos en toda la empresa</p>						
<p>Los responsables de los activos participan en la planificación del mantenimiento. Los activos son entregados de acuerdo con el programa acordado y se realizan controles periódicos para garantizar su seguridad, rendimiento y estado</p>						
<p>El equipo de dirección garantiza que la empresa busca activamente oportunidades de evolución que apoyen la agenda estratégica de la empresa. Además, reconoce la importancia de la innovación y fomenta el pensamiento innovador.</p>						
<p>el número de ideas de mejora generadas y puestas en práctica se mide constantemente y es consistente con los objetivos</p>						
<p>Se efectúa una revisión mensual de los planes con el horizonte empresarial continuado que se considere oportuno para una gestión apropiada de la empresa; como mínimo 18 meses, aunque normalmente cubre 24 meses. El objetivo es la gestión a medio y largo plazo</p>						

Se trata de un proceso mensual que incluye un calendario con una perspectiva de 6 a 12 meses. Esto permite que todos los participantes puedan gestionar su tiempo, reconocer su implicación en el proceso y evitar conflictos de agenda.						
Se mide el rendimiento con el fin de establecer la fiabilidad del proceso para entregar a tiempo los proyectos a la cadena de suministro y al mercado.						
En la revisión de la demanda se concilian las diferentes perspectivas de la demanda procedentes marketing, ventas, la cadena de suministro y la historia.						
Para permitir una revisión eficaz de la demanda, se fomenta el aprendizaje en base al rendimiento demostrado, la actualización de los planes de demanda, la planificación de las desviaciones con respecto a los compromisos adquiridos						
El ejecutivo responsable de los planes de la cadena de suministro preside la revisión. Para facilitar este elemento del proceso, se ha designado un gerente de planificación del suministro, cuya función es coordinar el ciclo preparatorio, facilitar la revisión y participar activamente en la conciliación integrada						
El ejecutivo responsable (presidiendo este elemento) utiliza la revisión para considerar planes alternativos en respuesta a los requisitos de la demanda y de la demanda y de la gestión del producto y a los cambios de inventario en los canales de distribución. Gestiona el cambio, el riesgo y las oportunidades para garantizar el cumplimiento de los compromisos de negocio o las acciones que se han establecido para compensar las desviaciones existentes. Se toman las decisiones y se acuerda el plan de suministro						
Las oportunidades y riesgos financieros se valoran y se revisan junto con las apropiadas contingencias. Se comprenden y se expresan las consecuencias financieras del cambio que surgen a lo largo del ciclo mensual						

<p>Se revisa el efecto de los planes al alza o a la baja en todo el proceso. Cuando surjan problemas importantes, estos se gestionan mediante la conciliación integrada para encontrar la mejor solución a nivel de empresa, teniendo en cuenta posibles conflictos, al tiempo que se comprende y se acepta el coste de la incertidumbre.</p>						
<p>El cumplimiento de los planes pasados se evalúa con respecto a las tolerancias acordadas, determinando con ello la capacidad de proceso y el nivel de riesgo subyacente. Al tratar posibles sesgos y la variabilidad del proceso, se reducen los riesgos y las tolerancias asociadas.</p>						

4. Resultados

4.1. Análisis FODA

Tabla 2. Análisis FODA

Fortalezas

- Amplio conocimiento del negocio.
- Competencias multitask de los empleados.
- Buena organización y delimitación de los puestos.
- Amplio portafolio de productos.
- Búsqueda constante de productos de innovación tecnológica.
- Valorado por la oportunidad de la atención, con horarios de atención flexibles.

Oportunidades

- Sector de innovación constante.
- Culminación del periodo de las salvaguardias.
- Actualmente en un nicho de mercado expandible.
- Potencial gobierno con políticas económicas más abiertas.
- Muchos ofertantes para servicios complementarios de entregas.

Debilidades

- Malas prácticas de almacenamiento.
- Inadecuada gestión de garantías.
- Publicidad ineficiente.
- Deficiente gestión de clientes.
- Cartera de clientes reducida.
- Funcionamiento al 50% capacidad de recursos.

Amenazas

- Nuevo gobierno, implica cambios en las potenciales políticas de importación
- Impuestos elevados.
- Competidores con mayor participación y musculo financiero.
- Crisis económicas se agudice y se extienda por más tiempo.

4.1.1. Fortalezas

VIMAEL S.A. aun siendo una empresa pequeña tiene algunas fortalezas que le generan una ventaja competitiva en el mercado. Una de ellas es el conocimiento y experiencia que tienen los propietarios en el sector, las capacidades multitask del equipo humano en el sentido de flexibilidad de actividades estratégicas, tácticas y operativas. Al tener un personal reducido, todos los empleados han aprendido a realizar las distintas actividades, desde atender llamadas de los clientes hasta gestionar la venta de los equipos, lo que le permite operar sin inconvenientes en ausencia parcial o definitiva.

Aun cuando todos los empleados están capacitados para realizar las distintas funciones de la empresa, los puestos se encuentran bien delimitados. Cada uno de los empleados tiene sus obligaciones de trabajo bien definidas permitiendo mejorar los tiempos de operación. Por ejemplo, una persona está encargada de la búsqueda e investigación de nuevos productos, una segunda de atender a los clientes y la última de atraer a nuevos consumidores.

Con un portafolio de más de 50 productos, VIMAEL S.A. puede cubrir las necesidades de casi cualquier cliente en esta rama además de atraer una gama amplia de potenciales compradores dada su diversificación. La empresa además busca constantemente productos más actualizados e innovadores para atender la demanda de nueva tecnología en el sector; haciendo frente a su competencia con mayor participación en el mercado, capacidad operativa y fortaleza financiera.

Por último una característica fundamental de VIMAEL S.A. es su horario flexible de atención diferenciándola de la mayoría de las empresas que atienden a sus clientes en los días laborales de la semana. La compañía mantiene sus teléfonos disponibles en fines de semana o fuera de los horarios regulares de oficina, para atender a todo tipo de pedidos.

4.1.2. Debilidades

Es natural que toda empresa tenga áreas con bajo desempeño en comparación a otras, pero identificarlas es el primer paso para poder corregirlas. Entre los puntos débiles de la compañía están las malas prácticas de almacenamiento en donde los productos que se encuentran en inventario sufren diferentes daños por malas condiciones de la infraestructura en la bodega. Además, las cajas están sometidas a un ambiente con animales, humedad y otros factores que aceleran su deterioro y del producto en general.

Además, la empresa no cuenta con un registro de control al almacenar los productos y se dificulta su identificación para distinguir a que lote pertenecen o a quien fueron vendidos; esto desencadena otra debilidad que es la inadecuada gestión de garantías. Ocasionalmente los clientes han exigido aplicar la garantía en los productos, y dado que no se puede distinguir si el producto en cuestión fue parte de la orden de compra a la que se hace referencia o a una anterior para la cual no aplicaría la garantía, VIMAEL S.A. enfrenta costos adicionales.

Un factor clave en el que la empresa presenta debilidad, es el manejo de la publicidad. Ellos destinan solo el 1% de las ventas totales como presupuesto para su publicidad, además de la poca inversión de la misma, no tienen un claro direccionamiento, enfoque o temporalidad apropiada. La compañía diversifica en demasiados medios, destinando muy poco presupuesto a cada uno de ellos, causando que los efectos de los anuncios sean casi nulos.

La empresa cuenta con una cartera de clientes muy reducida. Por mucho tiempo VIMAEL S.A. dependió de pocos clientes importantes que le generaban volumen y descuido estrategias para crecer en el mercado. En el presente la compañía perdió a sus grandes compradores y su cartera de clientes es muy pequeña para generar los mismos ingresos que antes.

Por último y como debilidad más importante a definir es que la empresa no funciona a tiempo completo. Solo uno de sus empleados trabaja las horas suficientes para que se considere el tiempo completo. El contador, trabaja solo medio tiempo en la empresa llevando las cuentas, así como los dueños de la firma que solo trabajan la mitad del día, debido a que poseen otras empresas más grandes y esta no la tienen como prioridad, generando el supuesto de que si le dedicaran una mayor cantidad de tiempo a la compañía esta podría generar entre 2 a 3 veces más ingresos.

4.1.3. Oportunidades

En el mercado en el que se encuentran existen beneficios u oportunidades que pueden surgir conforme cambian los factores externos. Una de las oportunidades que puede aprovechar VIMAEL S.A. es la diversa variedad de proveedores de servicios de paquetería (Courier) debido a los diversos contratiempos que ha tenido la empresa con su actual servicio de entrega.

Otro acontecimiento importante que será una muy buena oportunidad para la compañía, es la culminación del periodo de salvaguardias. Estas debieron haber finalizado al principio del 2016, pero debido al desastre natural ocurrido por estas fechas, se procedió a extender su periodo. Pero en un futuro cercano, cuando ya sean extraídas, será un gran beneficio para la reducción de costos de las importaciones, dado que actualmente los productos que importa VIMAEL poseen un 15% de recargo únicamente por las salvaguardias.

Por ultimo un factor a considerar, es que ellos se encuentran en un nicho de mercado. Este mercado no es muy conocido por lo que mientras esto se mantenga implica que hay mayores facilidades para explotarlo. Esto permite que si se toman las tácticas correctas la empresa se puede hacer muy reconocida como proveedora de este tipo de productos.

4.1.4. Amenazas

Un acontecimiento que representa una gran amenaza para la empresa es el cambio de gobierno. A partir de mediados del 2017, se va a posicionar un nuevo mandatario en el país, esto implica grandes cambios en políticas y posibles cambios de interés con relaciones extranjeras. Asumiendo esto, si se empiezan a debilitar las buenas relaciones comerciales que en este momento posee Ecuador con China, puede ser muy perjudicial

para VIMAEL S.A., porque ellos son el principal país proveedor de la compañía para importaciones.

Otro factor importante a considerar son los impuestos. Las altas tasas arancelarias que posee el país eleva los costos de los productos cada vez más, y el mercado no puede sostener un incremento en el precio de los productos generando una disminución en las ventas y un margen de ganancia cada vez menor.

Para concluir, una de las amenazas más grandes son los competidores que poseen mayor participación en el mercado y que tienen un mayor poder adquisitivo. Como VIMAEL S.A. es una empresa pequeña sus competidores con mayor capital representan una amenaza debido a que ellos pueden aprovechar beneficios como las economías de escala para poder reducir sus costos. Esto permite que ellos puedan ofrecer un mismo producto a un menor precio u obtener un mayor margen a un precio similar.

4.2. Análisis cuadro de diagnóstico

A continuación, procederemos a realizar un análisis de las respuestas brindadas al cuestionario para determinar un diagnóstico de la empresa principalmente en su punto operativo (apéndice A). De igual manera con la puntuación adquirida obtendremos una mejor idea de su estado actual y desenvolvimiento.

Figura 3. Calificaciones de preguntas



De las 30 preguntas la empresa obtiene resultados positivos en un 60% aproximado del diagnóstico y la diferencia del 40% se ve reflejado en resultados negativos del diagnóstico.

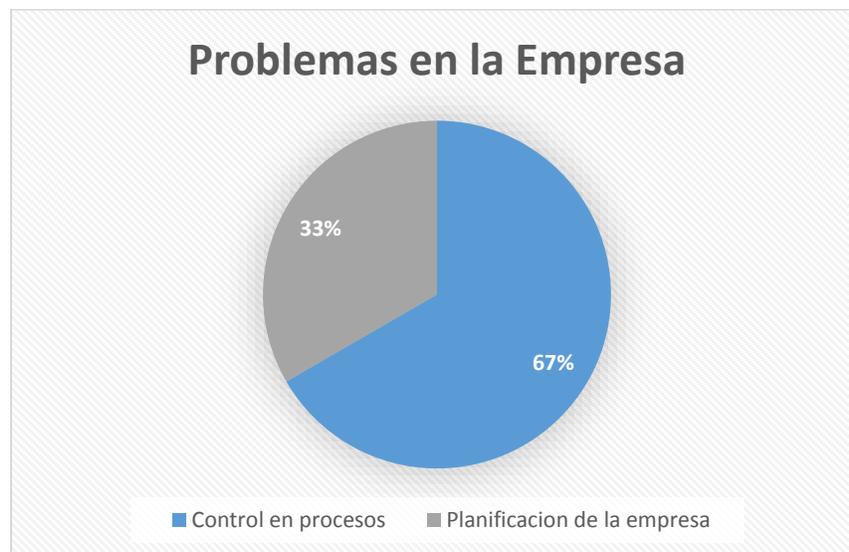
Con los resultados visibles podemos determinar que los procesos en la empresa en su mayoría están siendo manejados correctamente, pero descuidando otros que son de vital

importancia para una compañía. Para obtener una idea más clara de los problemas se profundizará en analizar los puntos negativos de la firma.

De los resultados negativos la falta de control en la mayoría de los procesos de mantenimientos, estadísticos y de mejora en la compañía representa el 67% aproximadamente de los problemas en la empresa. Podemos observar que la empresa no controla periódicamente sus métodos los cuales la pueden estar afectando en su operación.

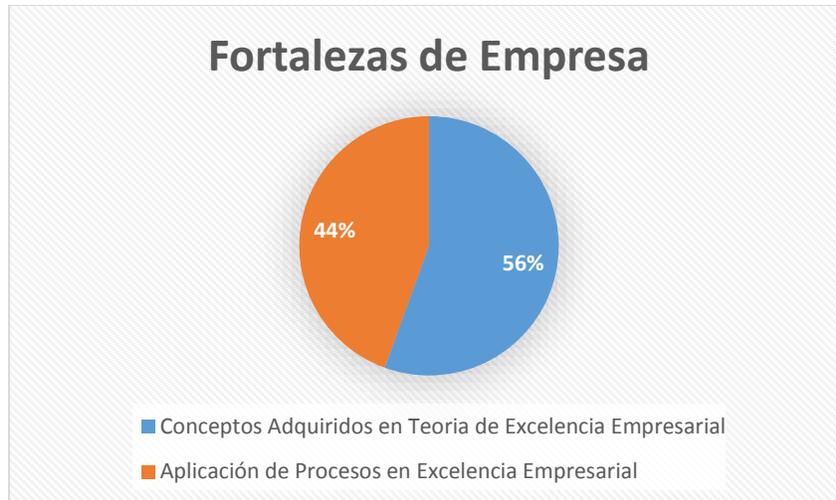
La diferencia en los resultados negativos 33% es reflejada en problemas de planificación en la empresa. La compañía carece de una organización a futuro con bases en su visión lo cual impide una correcta gestión del tiempo para un mejor aprovechamiento.

Figura 4. Problemas en la empresa



De los resultados positivos el 61% aproximadamente corresponden a conceptos claros que la empresa posee en conocimiento para la implementación en buenas prácticas. La diferencia 39% explica los procesos actuales que dan como resultado beneficios y retribuyen a la excelencia empresarial.

Figura 5. Fortalezas de empresa



Para finalizar con nuestro análisis podemos concluir que la empresa adquirió conocimientos claros acerca de los conceptos en teoría para retribuir a una excelencia empresarial. Sin embargo, ha descuidado el control periódico en sus diferentes procesos operativos además de la planificación interna para una correcta gestión del tiempo.

La empresa necesita revisar y controlar sus procesos periódicamente para eliminar en lo máximo posibles fallas que puedan estar afectando su operación y representando pérdidas de ingresos y aumentos de gastos. De esta manera generara mayores utilidades y se encaminara internamente consiguiendo la excelencia empresarial.

4.3. Análisis PEST

El análisis PEST nos permite identificar los factores de entorno político, económico, social y tecnológico, que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa.

Tabla 3. Análisis PEST

Análisis PEST
Factores Políticos
<ul style="list-style-type: none"> • Política de Salvaguardias • cambio de gobierno
Factores Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación comercial con china • Acuerdo comercial con la unión europea
Factores Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Graves perjuicios por desastres naturales afectan a la economía • Aumento en la tasa de desempleo
Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Rápida evolución de la tecnología • Aumento del índice de obsolescencia tecnológica

4.3.1. Factores Políticos

Entre los factores políticos que tienen efecto sobre la empresa, se encuentran las políticas de salvaguardias que se implementaron para limitar las importaciones al país de ciertos tipos específicos de productos. Estas tasas varían desde el 15% al 40% dependiendo del bien que se importe y es una medida temporal que suponía acabar en el año 2016, pero debido a las tragedias naturales (terremoto Ecuador) acontecidas en ese año, decidieron extender el plazo de las mismas hasta mediados del 2017.

Aparte de las tasas arancelarias también se presenta un cambio de poder en el gobierno. A mediados del 2017 subirá al cargo un nuevo primer mandatario. Esto significa que habrá grandes cambios en las políticas, especialmente si sale victorioso un partido político diferente al actual. Asumiendo que esto pase, lo más seguro es que se tomen nuevas medidas comerciales dependiendo de la economía del país y de sus nuevas o recurrentes relaciones internacionales.

4.3.2. Factores Económicos

Durante estos últimos años, Ecuador ha fraternizado mucho con China, llegando a crear una relación comercial con buenas bases, lo que ha logrado la firma de más de 10 convenios comerciales que facilitan las importaciones entre ambos países. De lo cual VIMAEL S.A. se beneficia, debido a que China es su principal fuente de importaciones, facilitando el proceso y abaratando los costos de importación.

Un factor que puede generar grandes cambios en el mercado es el posible acuerdo comercial con la Unión Europea que facilitaría las importaciones entre sus miembros. Esto sería hasta cierto punto perjudicial para VIMAEL S.A. porque si la competencia importa sus productos desde alguno de los países del acuerdo, los costos de estos competidores se reducirían y la ventaja competitiva de la empresa desaparecería.

4.3.3. Factores Sociales

Durante el mes de abril del año 2016, ocurrió un acontecimiento que tuvo graves consecuencias en todo el país. En esta fecha ocurrió un terremoto de magnitud 7.8 en la zona costera norte del país, que devastó muchas ciudades, causó cientos de muertes y dejó en ruinas Manabí y Esmeraldas, las dos provincias más cercanas al epicentro del movimiento telúrico. La mayoría de empresas ubicadas por esta zona se derrumbaron, quebraron o tuvieron que suspender sus operaciones por completo. De igual manera se frenaron todos los pedidos y negocios que empresas de otros sectores tenían con las afectadas por el desastre. Esto no solo fue un golpe para VIMAEL S.A. que perdió clientes que tenía en estos sectores, sino un en general una tragedia para todo el Ecuador.

Dados los acontecimientos generados por el terremoto, entre otra cosa, una de las más fuertes consecuencias fue el aumento de la tasa de desempleo. Según reportes del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo se ha incrementado en aproximadamente un 1% pasando de 4.28% en el 2015 a un 5.20% en

el 2016. Este aumento se debe principalmente al aumento en la tasa de participación laboral, significando que más personas están disponibles para trabajar, pero estas no han conseguido empleo.

4.3.4. Factores Tecnológicos

Con el transcurso de los años, los humanos van desarrollando cada vez más rápido nuevas e innovadoras tecnologías. Cada año se hace un nuevo descubrimiento para que un equipo sea más preciso, más rápido y más eficiente que su predecesor. Un claro ejemplo son los alcoholímetros fabricados por Lifeloc Technologies, una empresa líder en diseño y fabricación de estos productos, cuyo país de origen es Estados Unidos. Esta ofrece un producto que además de tener certificados de calidad, tiene atributos adicionales como son el reporte por medio de bluetooth y la capacidad para múltiples pruebas consecutivas.

Este tipo de características que cada vez van desarrollando más empresas productoras, hacen que el índice de obsolescencia tecnológica aumente. Este indica por cuanto tiempo un aparato electrónico está vigente y actualizado, antes que aparezca una nueva y mejor versión del mismo. Con este indicador en crecimiento es necesario que las empresas como VIMAEL se enfoquen en la búsqueda constante de nuevas tecnologías, para poder mantener una ventaja competitiva y brindar un valor agregado a sus clientes por medio de sus nuevos productos, que la competencia no puede ofrecer todavía.

4.4. Análisis de fuerzas de Porter

4.4.1. El poder de negociación con los clientes

VIMAEL S.A. es una de las pocas compañías que ofrece equipos electrónicos de medición a nivel nacional. Uno de los motivos es el poco interés que tiene la oferta al enfrentarse a un mercado desconocido. Además, las empresas establecidas dejan afuera a las pequeñas entrantes ofreciendo un precio más económico al tener menores costos por importar grandes cantidades de su mercadería al por mayor.

VIMAEL S.A. al realizar grandes cantidades de importaciones al por mayor reduce significativamente sus costos y puede ofrecer un producto al precio establecido por la competencia. Analizando lo anterior podemos establecer que el poder de negociación de la empresa con sus clientes es MEDIO.

Un incremento significativo en el precio del producto conduciría a una pérdida de la venta. Pero de igual manera el cliente no cuenta con un poder representativo en la negociación al no existir empresas ofertando el mismo bien a un coste menor.

Podemos notar que la empresa puede manejar un alza en precios y seguir siendo más económicos que la competencia para mantener su ventaja competitiva en el mercado. A esto se le suma la posibilidad también de reducir el valor cobrado y ser vistosos a nuevos clientes.

4.4.2. El poder de negociación con los proveedores

VIMAEL S.A. importa la mayor parte de su mercadería del continente asiático sobresaliendo entre los demás países China. La empresa ha descubierto en ese lugar una gran oferta de sus productos con diferentes precios y calidad.

La compañía cuenta con diferentes opciones para abastecerse en inventario. Sin embargo, para los proveedores la empresa no es un cliente importante al no representar grandes ingresos en su compra en comparación con las demás. Por lo anterior hemos fijado el poder de negociación con los proveedores en MEDIO.

Al existir abundante oferta de los productos la empresa puede exigir un mejor precio y calidad. Por otra parte, se pierde poder de negociación con los proveedores al no representar un ingreso significativo comparándolo con otras compañías.

Se busca encontrar un punto donde las dos partes sean beneficiadas en la misma manera. Brindando un producto con las especificaciones y calidad requerida a un precio justo.

4.4.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes

Actualmente la empresa está centrada en un nicho de mercado nacional de poco interés y desconocido para el público. Al mismo tiempo existen compañías ya establecidas en el país que eliminan a las firmas emergentes con elevados costos.

Las barreras de entrada y salida para constituir una empresa en el dicho mercado son mínimas. La compañía solo necesita tener disponible un bajo capital para iniciar sus operaciones. Sin embargo, para poder subsistir en el mercado a través del tiempo debe reducir sus costos importando grandes cantidades de productos en cada pedido.

Por todo lo anterior fijamos la amenaza de nuevos competidores entrantes en MEDIO. Por razones que existen barreras de entrada y salida mínimas, pero a su vez se debe poseer un conocimiento fuerte del mercado y un alto capital para realizar importaciones a un costo unitario óptimo.

4.4.4. Amenaza de los productos sustitutos

En la cartera de negocios actual de la compañía la mayoría de los productos no cuentan con productos sustitutos directos. Dando como ejemplo los siguientes bienes: alcoholímetros, luxómetros, sonómetros, medidores de humedad en granos, etc.

En su defecto los productos sustitutos representarían costos adicionales, pérdidas en funciones y agilidad para los clientes. Por lo tanto, fijamos la amenaza de los productos sustitutos como BAJA.

4.4.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en el mercado es ALTA, las empresas como Elicrom, Novicompu, importadora Vásquez y 1700 digital junto con VIMAEL S.A. se dividen la participación en el mercado de equipos electrónicos.

Las empresas mencionadas anteriormente utilizan un sistema de operación parecido al de VIMAEL S.A. importando su mercadería a gran escala de otros países para su venta nacional.

Las compañías solo se pueden diferenciar por el nivel de servicio aplicado con clientes para sacar una pequeña ventaja comparativa a las demás al tener un precio de venta muy similar. Un requisito para liderar también el mercado en su mayoría sería reducir los costos de operación para incrementar sus ingresos.

4.5. Resultados de entrevistas

Se realizaron tres entrevistas con expertos en distintas áreas acorde a los problemas que requería la empresa. Las entrevistas fueron grabadas como respaldo y a continuación se presenta un resumen de las respuestas y resultados obtenidos de las mismas.

4.5.1. Entrevista a experto en marketing

La entrevista se la realizó al Ingeniero en Marketing José Luis Alvarado, un experto en marketing con más de 10 años de experiencia.

1. ¿Qué se debe esperar del marketing?

El Marketing debe conocer y entender al cliente que el producto o servicio se ajuste a él, de tal forma que se venda por sí solo. Las ventas simplemente son la punta del iceberg del Marketing, lo complejo es entrar en la cabeza de tu consumidor.

Es decir, debe satisfacer las necesidades, pero es importante que lo haga de una forma rentable. Para ello se utilizan herramientas como la publicidad, las relaciones públicas, la investigación, la distribución y la venta.

2. ¿Cómo se puede medir el éxito del marketing? ¿hay algún indicador?

Hay varios indicadores, y van a depender de los objetivos Comerciales o el problema que el equipo de Marketing desea resolver. Los Indicadores de Marketing al igual que los objetivos de un plan de negocios pueden ser a largo plazo. Es posible medir las inversiones a corto plazo, pero la notoriedad, la imagen de marca y la fidelidad es algo que toma tiempo y se debe medir a largo plazo.

Un indicador muy importante es el Capital de marca o valor de marca (Brand Equity), que es el efecto diferenciador que se transmite en el conocimiento por parte del consumidor. Cuando no logras diferenciarte de tu competencia, solo te

toca orientarte al precio. El reto es crear marcas fuertes, asegurándonos que los consumidores tengan experiencias fuertes con nuestro producto, servicio y los programas de marketing.

3. ¿Qué porcentaje de los ingresos es recomendable invertir en publicidad?
En Marketing no hay una fórmula exacta, depende del mercado, de los márgenes y la etapa de vida en donde se encuentre el producto. En nuestro medio se utiliza entre un 5 y 15 % de los ingresos, pero hay muchas variables que analizar antes de tomar la decisión del porcentaje a invertir.
Si se encuentran en una etapa inicial, pues entonces se debe realizar una estrategia de penetración e invertir en Marketing; por otro lado, si su producto se encuentra en una etapa de madurez, probablemente se requiera fidelizar a sus clientes y educarlos.
4. ¿Por qué medios se obtiene un ratio beneficio/costo más alto en publicidad?
En los planes de medios se utiliza un indicador que se llama CPM, este determina que medio resulta más rentable, de acuerdo al costo de la tarifa del medio y el alcance de tu público objetivo.

Es básico determinar previamente el presupuesto, para que de forma realista se defina en que medios se puede palear. Si el producto es Industrial o especializado no vas a necesitar medios masivos, es muy probable que se pueda llegar a través de otras herramientas como el Marketing Directo o las Relaciones públicas.

5. ¿Cada cuánto tiempo se debe renovar la publicidad? ¿o cuál debería ser el plazo de la misma?
Lo sugerido es renovar la comunicación, cuando el estudio de mercado lo demuestre. Si algo funciona bien no es necesario cambiarlo, hay casos de fracaso en Marketing en los cuales grandes marcas como Coca Cola quienes modificaron su comunicación y extendieron una extensión de sus sabores
Sugiero analizar un cambio en la comunicación cuando se considere que hay una brecha generacional importante que por algún motivo no se sienta identificada con el mensaje, o cuando la propuesta creativa no capta la atención del público objetivo.
6. ¿Cómo se puede segmentar la publicidad?
Se segmenta la comunicación con una diferenciación muy clara del público objetivo, es decir desde el aspecto geográfico, demográfico y psicográfico del consumidor. Se debe entender su estilo de vida y los momentos de contacto que puedas mantener con ellos. ¿Qué tipo de medio consume? ¿a qué hora? ¿Durante cuánto tiempo?, que le atrae de este medio?
Se debe segmentar a tu empresa en B2C O B2B. B2C (Business to consumer) es una compra más emocional, mensajes simples, no mucho texto, compras por

impulso. B2B (Business to Business) es una compra más racional, lenguaje más técnico, basada en atributos funcionales de tu producto, mucha información.

7. ¿Debe estar relacionada con la de la competencia?
No necesariamente, lo importante es realizar el hallazgo de ese atributo diferenciador. Se puede realizar un análisis de la competencia, incluso un FODA de la competencia para encontrar los atributos y debilidades, a manera de Benchmarking
8. ¿Qué se debe ofrecer en la publicidad?
La ventaja competitiva, o lo que se denomina CVP (customer value proposition) o propuesta de valor.
9. ¿Cuáles son las señales para saber que se debe implementar un cambio en la publicidad de la empresa?
El consumidor se lo dirá en el estudio, si no lo recuerda, no lo identifica, no se ha diferenciado, y si no se ha diferenciado no ha dejado claro su CVP.

4.5.2. Entrevista a gerente comercial

La entrevista se la realizo al MBA Luis Wu, actual gerente de lubricantes B2C en PRIMAX.

1. ¿Cómo se llama la atención de potenciales clientes?
Para llamar la atención de un mercado cautivo se debe tener u ofrecer un producto diferenciado y mostrar la ventaja competitiva que se tiene frente a la competencia
2. ¿Qué medidas se pueden tomar para mantener los clientes activos como compradores?
Se debería fidelizar a los clientes en base al servicio y generar valor como empresa y producto, lo que conlleva a ofrecer un mejor servicio y el cliente estará dispuesto a ser fidelizado cuando se le muestre que está obteniendo beneficio adicional al que tiene de la oferta que puede encontrar en el mercado
3. ¿Qué tipos de servicios post venta se recomiendan?
 - un call center
 - tener una base de datos
 - preguntarle directamente al cliente por el tipo de satisfacción que tiene con el producto
 - se debe hacer una medición para saber cuándo el cliente necesita realizar una recompra o un mantenimiento
 - Tener iniciativa para esta pendiente del cliente
4. ¿Cómo se puede gestionar con eficiencia una base de clientes?

Se debe obtener primero la información básica y bien administrada. Hay que conocer las cualidades de cada cliente e irse enfocando por nichos. Esto permite realizar una segmentación de los clientes, para establecer la negociación con cada uno, y para los que se encuentren en un estado más avanzado, ofrecerles un servicio post venta.

5. ¿Qué métodos aparte del marketing permiten impulsar las ventas?

Se deberían tener estrategias, no necesariamente de mercadeo, como una estrategia de precios o promociones puntuales, para atraer la atención del cliente.

6. ¿Cómo realizar el acercamiento para recuperar clientes perdidos?

Mediante la base de datos obtenida y mediante el servicio post venta, se le puede ofrecer un nuevo trato al cliente con un nuevo valor agregado que le permita regresar al cliente.

Se puede hacer una estrategia de atracción hacia la empresa, ofreciendo descuentos puntuales, conociendo al cliente y las razones por las que este dejó de comprar. Se debe conocer todo acerca del cliente, preferencias, gustos, status, etc. Al tener una base de datos bien administrada, se pueden enfocar en el canal de ventas, en el nicho y tener una estrategia de atracción y recuperación de clientes.

7. ¿Cómo se puede obtener mayores ganancias con una misma cartera de clientes?

Por medio de la segmentación, habrá clientes que se enfoquen netamente en el precio, por lo que se deberá realizar una estrategia de precios sin invertir mucho en marketing. De la misma forma habrá otro nicho de mercado que prefiera el valor, por medio de un mejor servicio post venta o preferirá algún combo o una promoción, todo enfocado en base a la segmentación de los clientes.

8. ¿Cómo impulsar las ventas en productos de baja rotación?

Para impulsar las ventas de los productos de baja rotación, se debe apalancar de los productos estrella por medio de promociones de combo por tiempo limitado. En caso de que los productos no se relacionen se debe enfocar en la base de datos, y por medio de la segmentación de los clientes se puede enfocar el producto a cada nicho. Una vez identificados los nichos se pueden implementar estrategias de “cross sell” (venta cruzada) en los casos que haya nichos complementarios o muy similares para afianzar una mayor cantidad de productos.

9. ¿Cómo fidelizar los clientes?

Para fidelizar a un cliente se tiene que entregar valor, no necesariamente con un precio más bajo sino, generando un valor adicional para la empresa, lo que conlleva a una fidelización de los clientes

4.5.3. Entrevista a jefe de bodega

La entrevista se la realizo a Marcelo Verduga, actual Jefe de bodega de VIAPROYECTOS S.A.

1. ¿Qué medidas se deben tomar al ingresar productos a las bodegas?

Se verifica:

- el factor de empaque
- la fecha de caducidad
- el lote
- la fecha de expiración

Al recibir el producto se verifica unidad por unidad. Se realiza un muestreo del lote completo y se verifica que esta muestra este completa y en buenas condiciones. Esto se realiza principalmente con proveedores nuevos y se realiza la importación delante de ellos mismos. En caso de haber algún problema se suspende la recepción hasta que cambien el producto por uno en buen estado.

2. ¿Cuáles son las principales buenas prácticas de almacenamiento que se deben considerar?

Dentro de las principales buenas practicas que se deben considerar la limpieza y el orden, dándole a cada producto un área específica. La limpieza se realiza diariamente y sin falta.

3. ¿Qué tipos de registro existen para el manejo del almacenamiento masivo de los productos?

Se lleva un registro por medio de las órdenes de compra, con lo que se hace la recepción del producto. Se realiza el ingreso por medio de un programa llamado Winfenix, se asigna la mercadería al vendedor y se lo almacena en la bodega. Al momento de hacer la recepción se lo verifica contra la orden de compra y contra la factura que entrega el proveedor. Después de esto se registra cantidad del producto, lote y fecha de caducidad para identificar el producto.

4. ¿cada cuánto tiempo se debe realizar revisión y mantenimiento de la infraestructura de la bodega?

Se realiza mantenimiento de la infraestructura de la bodega cada 15 días, aparte de la limpieza general que se realiza todos los días, el mantenimiento quincenal es de mayor profundidad. Para empresas más pequeñas esto se puede extender hasta una vez al mes.

5. ¿cada cuánto tiempo se debe hacer una revisión del inventario?

La revisión generalmente se realiza de forma mensual, a fin de cada mes. Para acortar el tiempo de procedimiento de la revisión del inventario, en cada quincena se realiza un adelanto del inventario y a fin de mes se une el adelanto con el restante. El inventario se lo hace físicamente respaldándolo contra el registro del

sistema. Con 3 personas se cubre el inventario de 2 bodegas de una empresa grande en 2 días. El orden de los productos agiliza el proceso de inventario.

6. ¿Cómo se debe adecuar las bodegas para evitar el desgaste de los productos almacenados?

La empresa se maneja por medio de la política de producto nuevo sale primero (last in, first out. LIFO). Cuando se maneja productos con fecha de caducidad corta, se procede a hablar con el vendedor previo a la recepción, y este se pone de acuerdo con el cliente para asegurar la venta con el fin de evitar inconvenientes. La mayoría de los productos almacenados tiene una fecha de caducidad extensa. Los productos almacenados que quedan rezagados se los utiliza para las ventas al menudeo, pero no para ventas con instituciones.

7. ¿Qué se debe tomar en consideración al manipular los productos?

Se debe tener un buen aseo personal, principalmente el aseo de las manos. Los que manejan la mercadería tienen que mantenerse enfocados en el trabajo para evitar accidentes al mover los productos. Se debe tener mucho cuidado con los productos porque algunos pueden ser catalogados como frágiles.

8. ¿Qué sistema de codificación se debería implementar para el almacenamiento de los productos?

Se maneja un sistema en base a los códigos de productos. Para una mayor agilización se puede implementar un sistema de código de barras, con pistolas de lectura, pero para una empresa pequeña lo ideal es manejarse con los mismos códigos de los proveedores.

9. ¿Qué tipos de reportes se realizan de la bodega? Y ¿con qué frecuencia?

Se realizan reportes de:

- mercadería por fecha de caducidad
- reportes de inventario
- reporte de selección de proveedores (empresas de servicios de Courier)

Para la selección de los proveedores (Courier), estas empresas facilitan una base de datos para poder relacionar los costos, por distancia y peso. Entre los requerimientos que se pide, son la higiene del medio de transporte implicando que no haya plagas u olores extraños, principalmente que esté libre de contaminación. Se verifica la responsabilidad con entrega y disponibilidad de tiempo y que tengan personal adecuado para la correcta manipulación de la carga. Cuando se tiene problemas con los servicios de Courier, se procede a no usar se servicio por un periodo de tiempo determinado y se utilizan otro servicio que si cumpla con los requerimientos solicitados.

10. ¿Qué se debe tomar al entregar un producto almacenado?

Se toma en cuenta la fecha de caducidad y la presentación. No se puede entregar un producto con el empaque abierto o las unidades sueltas y siempre se realiza la entrega con el vendedor para que quede constancia del estado del producto.

11. ¿Qué documentos se utilizan en un proceso de devolución o canje de productos?

Para una devolución por parte del cliente final, se realiza por medio del sistema. El vendedor reporta el pedido de devolución y la alarma le llega a bodega. Cuando es por algún error de facturación, se procede a repetir el proceso de facturación. En el caso de que se una devolución por parte de la empresa por algún fallo en los productos, se coloca un mail detallando los problemas del producto y se contacta directamente con el proveedor para proceder al cambio aun en productos importados.

4.6. Análisis Financiero

En la Tabla 4 se muestra los estados de resultados de VIMAEL de los periodos (2013-2015). Los mismos que serán analizados para poder redistribuir sus costos de manera más eficiente, y así poder aprovechar de mejor manera las inversiones que se realicen.

Tabla 4. Estado de Resultados de VIMAEL periodo 2013-2015

VIMAEL S.A. ESTADO DE RESULTADOS			
	2013	2014	2015
INGRESOS			
VENTAS NETAS LOCALES	130000	95000	125000
TOTAL INGRESOS	130000	95000	125000
COSTO DE VENTAS	85000	43000	60000
UTILIDAD BRUTA	45000	52000	65000
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES	31432	26500	31300
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	1520	1520	1253.33
PROMOCION Y PUBLICIDAD	714.73	714.73	1000
TRANSPORTE	0	2000	1500
CONSUMO COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	0	450	800
GASTO DE VIAJE	0	2358	0
GASTOS DE GESTION	3932	2419	4108
SUMINISTROS HERRAMIENTAS Y MATERIALES	0	3000	5000
MANT Y REPARACIONES	0	1000	1372.63
SEGUROS Y REASEGUROS	0	0	950
SERVICIOS PUBLICOS	976	1000.94	1300
OTROS	6000	5371	5000
GASTOS TOTALES	44574.73	46333.67	53583.96
UTILIDAD	425.27	5666.33	11416.04

Se puede observar a simple vista que la empresa tiene costos y gastos bastante elevados que concluyen en una utilidad bastante reducida, aun cuando esta ha aumentado en los últimos dos años.

4.6.1. Análisis Vertical y Horizontal

Tabla 5. Estado de resultados analizado

VIMAEL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS

	2013		2014		2015	
INGRESOS						
VENTAS NETAS LOCALES	130000	100.00%	95000	100.00%	125000	100.00%
TOTAL INGRESOS	130000	100.00%	95000	100.00%	125000	100.00%
COSTO DE VENTAS	85000	65.38%	43000	45.26%	60000	48.00%
UTILIDAD BRUTA	45000	34.62%	52000	54.74%	65000	52.00%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES	31432	24.18%	26500	27.89%	31300	25.04%
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	1520	1.17%	1520	1.60%	1253.33	1.00%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	714.73	0.55%	714.73	0.75%	1000	0.80%
TRANSPORTE	0	0.00%	2000	2.11%	1500	1.20%
CONSUMO COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	0	0.00%	450	0.47%	800	0.64%
GASTO DE VIAJE	0	0.00%	2358	2.48%	0	0.00%
GASTOS DE GESTION	3932	3.02%	2419	2.55%	4108	3.29%
SUMINISTROS HERRAMIENTAS Y MATERIALES	0	0.00%	3000	3.16%	5000	4.00%
MANT Y REPARACIONES	0	0.00%	1000	1.05%	1372.63	1.10%
SEGUROS Y REASEGUROS	0	0.00%	0	0.00%	950	0.76%
SERVICIOS PUBLICOS	976	0.75%	1000.94	1.05%	1300	1.04%
OTROS	6000	4.62%	5371	5.65%	5000	4.00%
GASTOS TOTALES	44574.73	34.29%	46333.67	48.77%	53583.96	42.87%
UTILIDAD	425.27	0.33%	5666.33	5.96%	11416.04	9.13%

En el gráfico se muestra los porcentajes para el análisis vertical del Estado de Resultados y también se hará referencia al análisis horizontal que involucra la comparación entre los distintos años analizados. Estos porcentajes representan la cantidad proporcional de cada uno de los puntos con relación al total de los ingresos. Examinando el costo de ventas se puede ver que el primer año representa el 65% de los ingresos totales, lo que significa que el margen de ganancia por producto era aproximadamente del 50%. Este es un ingreso marginal extremadamente bajo para el tipo de productos que vende VIMAEL, como es la mercadería de importación.

Para los dos años siguientes la empresa trato de hacer menor número de importaciones, pero con mayor tamaño del lote. Esto permitió aprovechar las economías de escala para reducir sus costos, de la misma forma ajustaron un poco sus precios de manera que su ingreso marginal incremento sustancialmente a un 120% en el 2014 y un 108% en el 2015. Cabe recalcar que sus márgenes de ganancia disminuyeron un poco el último año por la implementación de las salvaguardias, lo cual aumento significativamente sus costos. Aun con un incremento en el ingreso marginal de las ventas, este sigue siendo bajo para el nivel de ganancia que deberían tener los productos importados, ya que el mismo se encuentra alrededor del 150%-200%, implicando que podría aumentar sus precios un poco más sin dejar de ofrecer un precio competitivo.

Avanzando al análisis de los gastos de la empresa, se encontraron algunas inconsistencias. Uno de los empleados de la empresa, trabaja medio tiempo para la empresa y medio tiempo en otras actividades personales de los dueños de VIMAEL, pero ajenos a la empresa, aun así, se encuentra cargado el 100% de su salario a la compañía. De igual manera los saldos de “consumo de combustible y lubricante”, “mantenimiento y reparaciones” y “seguros y reaseguros” están mal contabilizados. Estos tres valores

representan los gastos del vehículo de la empresa, pero el mismo vehículo también se destinan para el uso personal de los dueños de la empresa, por lo que un 50% de estos valores deberían descontarse de los gastos. Al depurar estos gastos no vinculados a la operación VIMAEL se podría ahorrar aproximadamente \$6000 durante el último año, lo equivalente a un 4.8% de los ingresos totales.

Otro valor que se debe tomar en cuenta son los gastos de promoción y publicidad. Como se puede apreciar, el presupuesto que se ha dado para el marketing ha sido de menos del 1% del total de los ingresos. Esto denota una campaña de mercadeo bastante débil, ya que lo aconsejable es destinar al menos un equivalente al 5% de las ventas para poder implementar un plan de marketing efectivo. Este porcentaje adicional de presupuesto se lo puede obtener directamente de los ahorros que ingresaran a partir de la correcta distribución de gastos explicada anteriormente.

Por último, se procede a examinar la utilidad de la empresa. Esta incrementó sustancialmente en los últimos dos años principalmente por el aumento del ingreso marginal. Aun así, su utilidad permanece por debajo del 10% de los ingresos totales. Una de las principales causas de esto, es el poco tiempo de dedicación de los empleados hacia la empresa. De los 4 empleados que tiene la compañía solo uno de ellos trabaja a tiempo completo, el cual es el técnico. La contadora trabaja a medio tiempo para la empresa al mismo tiempo realiza otras actividades ajenas a la operación de la empresa, para los dueños de la compañía. Los dos trabajadores restantes son los mismos dueños que por sus demás responsabilidades solo dedican alrededor de 4 a 5 horas al día para asuntos de VIMAEL, limitando el potencial operativo que la empresa podría generar.

Teniendo esto en cuenta se puede hacer el supuesto de que, si se le dedica a VIMAEL las 8 horas diarias correspondientes, podría generar un incremento exponencial en sus ganancias de 2 o hasta 3 veces sus ingresos actuales, lo cuales crecerían progresivamente desde el inicio de las operaciones a tiempo completo.

Bajo la aplicación de los supuestos planteados anteriormente se obtendría una reestructuración para el estado de resultados del año 2015 como el que se observa a continuación. En el presente cuadro se puede observar los gastos depurados que no son de operación definidos como ahorro y trasladados al presupuesto de marketing de un 5% de las ventas totales, dejando el saldo restante para percibirse como utilidad.

Tabla 6. Estado de Resultados Ajustado

VIMAE S.A.
ESTADO DE RESULTADOS

	2015 AJUSTADO	
INGRESOS		
VENTAS NETAS LOCALES	125000	100.00%
TOTAL INGRESOS	125000	100.00%
COSTO DE VENTAS	60000	48.00%
UTILIDAD BRUTA	65000	52.00%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES	27387.5	21.91%
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	1253.33	1.00%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6250	5.00%
TRANSPORTE	1500	1.20%
CONSUMO COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	400	0.32%
GASTO DE VIAJE	0	0.00%
GASTOS DE GESTION	4108	3.29%
SUMINISTROS HERRAMIENTAS Y MATERIALES	5000	4.00%
MANT Y REPARACIONES	686.315	0.55%
SEGUROS Y REASEGUROS	475	0.38%
SERVICIOS PUBLICOS	1300	1.04%
OTROS	5000	4.00%
GASTOS TOTALES	53360.145	42.69%
UTILIDAD	11639.855	9.31%

4.6.2. Análisis de Ratios

Tabla 7. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ACTIVOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO	8376,95	12565,43	21361,22	25633,47	28196,81	31016,50
BANCO	0	56544,41	102448,61	147876,37	154513,02	162893,34
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES DE CREDITO TRIBUTARIO	1323,36	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00
INVENTARIO	52345	25000,00	30000,00	35000,00	37500,00	40000,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	62045,31	95509,84	155209,84	209909,84	221609,84	235309,83
ACTIVOS NO CORRIENTES						
EQUIPOS DE COMPUTACION	2560,18	1500,00	1000,00	500,00	2000,00	1500,00
VEHICULO	11741,07	30000,00	20000,00	15000,00	10000,00	5000,00
DEPRECIACION ACUMULADA	23002,75	23002,75	23002,75	23002,75	23002,75	23002,75
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	28744,14	27192,91	27192,91	27192,91	27192,91	27192,91
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	20042,64	35690,16	25190,16	19690,16	16190,16	10690,16
TOTAL ACTIVOS	82087,95	131200,00	180400,00	229600,00	237800,00	246000,00
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
CTAS POR PAGAR	72000	86815,83	80605,8219	83228,4583	63732,0483	61866,5759
IMPUESTOS POR PAGAR DE EMPLEADOS	1136,15					
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	73136,15	86815,83	80605,8219	83228,4583	63732,0483	61866,5759
TOTAL PASIVOS	73136,15	86815,83	80605,8219	83228,4583	63732,0483	61866,5759
CAPITAL SUSCRITO	2000	2000	2000	2000	2000	2000
RESERA LEGAL	4893,34	4893,34	4893,34	4893,34	4893,34	4893,34
RESERVA FACULTATIVA	3305,1	3305,1	3305,1	3305,1	3305,1	3305,1
UTILIDAD ACUMULADA ANTERIOR	262,97	1344,7	32841,03	56754,71	79418,39	84451,12
PERDIDAS ACUMULADAS	2854,31	0	0	0	0	0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1344,7	32841,03	56754,71	79418,39	84451,12	89483,86
TOTAL PATRIMONIO	8951,8	44384,17	99794,18	146371,54	174067,95	184133,42
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	82087,95	131200	180400,002	229599,998	237799,998	245999,996

4.6.2.1. Ratio de rotación de inventario

Uno de los ratios a analizar más relevantes al examinar el estado de las ventas, es el ratio de rotación de inventario. Este permite dar un aproximado de cuantas veces se hace una rotación completa del inventario por medio de los costos de ventas.

Tabla 8. Rotación de inventario de los periodos 2013-2015

	2013	2014	2015
Inventario	85000	80000	50000
Costo de ventas	85000	43000	60000
Rotación de inventario	1.00	0.54	1.20
Rotación de inventario(en dias)	365	679	304

Tomando el inventario de los años 2013-2015 se calcula el ratio de rotación de inventario dividiendo al dividir el costo de las ventas de estos años para el inventario. De esta forma se puede observar que VIMAEL, estaba rotando su inventario en promedio una vez al

año. Para ser más exactos se calcula este mismo valor en días, para poder conocer cuantos días le toma rotarlo, dividiendo los 365 días del año para el ratio de rotación.

Una empresa que tenga una rotación tan cercana a la unidad, demuestra que puede sufrir de dos falencias. La primera es el sobreabastecimiento de inventario, que implica que la empresa ha comprado un exceso de inventario el cual no puede rotar con facilidad, y dependiendo del tipo de producto puede llegar a sufrir daños. El otro causante puede ser un bajo nivel en las ventas. Cuando una empresa genera un presupuesto de inventario, pero sus ventas no reflejan sus proyecciones, el inventario no rotará con suficiente velocidad. Para el caso de VIMAEL, el alto nivel de inventario se justifica para poder aprovechar las economías de escala y reducir costos, pero es necesario que se eleve el nivel de ventas para poder mantener este flujo de manera rentable.

4.6.2.2. Retorno sobre la inversión (ROI)

Un ratio que permite observar la relación que existe entre la utilidad percibida y la inversión es el ROI. Este nos muestra el porcentaje incremental que se generará por medio de lo invertido en la empresa.

Tabla 9. Retorno de inversión 2015

	2015
Total de activos	\$82.087,95
Utilidad	\$11.416,04
ROI	13,91%

Para el año 2015 la empresa generó una utilidad de \$11,416.04, al emplear el ratio, comparándolo con el total de activos (apéndice C) nos genera un valor de 13.91%. esto implica que aun cuando la empresa ha tenido muchas falencias con respecto a su gestión y a su operación, esta genera un retorno superior al 10%.

Un ROI tan elevado hace referencia a un gran potencial de crecimiento y a un mercado altamente rentable. Si la empresa en el estado en el que se encuentra, ha podido generar un retorno tan elevado, quiere decir que puede generar una mayor cantidad de utilidad con ayuda de una mejor gestión operativo.

5. Comentarios

5.1. Estrategias

Las estrategias que se plantearan, buscan resolver los problemas previamente identificados y brindarle a la compañía y una mejor forma de operación que maximice sus utilidades. Las estrategias se dividirán en 4 segmentos clave, comercial, marketing, bodegaje y almacenamiento de productos y logística y transporte.

5.1.1. Estrategia comercial

Lo primero que se debe considerar es la dirección de la empresa. Dada la naturaleza de los productos la empresa debe enfocarse más en la modalidad de B2B (business to business). Este modelo de negocio tiene como principal cliente objetivo otras empresas que buscan proveerse del producto ofrecido para su operación directa o indirecta. Aun así, se puede tener una sección de clientes menores para no dejar ese mercado que siempre puede proveer un margen adicional de ventas. Una vez establecido esto, se prosigue al análisis de los clientes con mayor profundidad.

La estrategia a aplicar se basará alrededor de la gestión de una base de clientes. Se recolectará la información de todos los clientes que se haya tenido y de todos los nuevos clientes, ya sea que solo llamen a pedir información o a solicitar una cotización. También se procederá a buscar clientes de forma más activa y no solo esperar las llamadas de los mismos. De esta forma habrá un incremento en los clientes y se podrá tener una mejor organización de los mismos.

Para el manejo de la base de clientes, se procederá a definir los diferentes tipos de clientes que se tienen. Se analizará el tipo de empresa que sean o en el caso de personas naturales se definirá el posible uso para el que destinará el producto comprado. Una vez definido esto, se podrá realizar una correcta segmentación de los clientes.

Segmentar los clientes es uno de los puntos más importantes de la estrategia, al hacer esto se puede definir qué productos de entre todo el portafolio se ajustan mejor a sus requerimientos. Cada uno de los segmentos debe tener designado su propio grupo de productos a ofertar, evitando que el cliente divague viendo productos que no le van a interesar, con riesgo de perder la venta. Así se realizaría una venta más específica y centrada a los diferentes grupos, aprovechando los productos clave de cada segmento.

De la misma manera se empezará a realizar un servicio post venta más personalizado. El vendedor o el técnico tendrán que dedicar tiempo para llamar a los clientes e interactuar con ellos, ayudarlos a saber cómo podrían aprovechar los productos que se ofrecen, comentarles acerca de las nuevas adquisiciones, y asesorarlos de cuándo podrían necesitar un reabastecimiento de productos. De esta forma se podrá fidelizar a los clientes, incrementando la posibilidad de recompra y mejorando la percepción de la empresa sobre los compradores.

5.1.2. Estrategia de bodegaje y almacenamiento

Para poder solventar los problemas que se tiene a nivel de bodegaje se deben implementar diferentes acciones. Dado que en el estado actual de la empresa es demasiado costoso alquilar una bodega más grande, se debe proceder a adecuar el espacio con el que se cuenta actualmente. Lo primero es darles un orden a los productos almacenados. Se debe aprovechar el espacio y distribuir la mercadería por tipo de producto y fecha de arribo. Al tener este tipo de orden se podrá tener un acceso más fácil a cualquier producto deseado y disminuirá el tiempo necesario que toma realizar la revisión de inventario.

Para la adecuación de un buen ambiente de almacenamiento, se debe tener en cuenta ambiente y ubicación. Referente al ambiente, se debe restringir por completo el acceso de animales al área de almacenamiento, así se evitan daños a los productos que generan pérdidas. Para evitar daños por humedad se puede alejar las cajas de las paredes, manteniendo una distancia prudencial se evitan daños por filtraciones de agua y permite una mejor visualización de esta en caso de que se produzca. La limpieza general de la bodega es algo que también se debe tener en consideración como medida de mantenimiento. Se debe realizar una limpieza superficial con frecuencia semanal y una a profundidad de forma mensual.

Se debe evitar que las cajas y la mercadería en general se almacene sobre el suelo dado que esto la hace más susceptible a insectos, bacterias y cualquier derrame que pueda ocurrir. Para esto se puede aprovechar el hecho de que la mercadería es importada. Al importar mercadería, el puerto trabaja con plataformas de madera conocidas como "pallets", este instrumento facilita la movilización de mercadería y evita que la misma este en contacto con el suelo. Los pallets tienen un costo aproximado de \$8 en el mercado, pero muchas veces cuando se realiza importación de producto los trabajadores del puerto pueden facilitar los pallets en los que llega la mercadería sin costo alguno. De manera que se podría aprovechar esto para elevar la mercadería del nivel del suelo casi sin costo, asegurando un mejor ambiente para la misma.

Con el fin de tener un mayor control sobre los productos almacenados se necesita realizar un inventario al menos una vez por mes. Así se puede anticipar cuando será necesario adquirir un nuevo lote de mercadería. Dado el tamaño de la empresa con el trabajo de un día realizado por una persona, debería ser más que suficiente para realizar esta acción, por lo que no sería necesario un cese de operaciones para este procedimiento de control.

Al momento del ingreso y salida de los productos, estos deben ser correctamente identificados. Se debe comprobar que la mercadería recibida sea del mismo tipo y en la misma cantidad a la solicitada. Después se procede a ingresarla por medio de codificación, para esto se puede tomar en consideración el número de serie del producto junto con su lote y su fecha de caducidad para tener un registro más detallado. En caso de productos que por distintas razones no cuenten con un número de serie, se le debe

otorgar un secuencial local para poder registrarlo y mantenerlo identificado al momento de su venta. Esto evitará problemas como la pérdida de mercadería por caducidad al despachar los productos de menor fecha primero y también prevenir reclamos por garantías que ya hayan culminado su plazo.

5.1.3. Estrategia de logística

Para el problema de logística que tiene VIMAEL, el cual es principalmente ocasionado por la empresa que actualmente provee los servicios de paquetería para ellos, la solución es simplemente buscar una nueva empresa que ofrezca estos mismos servicios. En el mercado se encuentran algunas empresas como Servientrega o DHL que proveen este tipo de servicios. El realizar una inversión en un cambio de distribuidor lo que puede mejorar el servicio al cliente, vamos a aumentar su número y la fidelidad. Cuando se tiene problemas con el envío de mercadería, esta puede llegar dañada o estropeada ocasionando pérdidas por la devolución o canje del producto. Otro problema aun peor se da si la empresa se demora más de lo prometido en entregar la mercadería, esto no solo podría hacer perder la venta, sino que también afecta de manera negativa la imagen de la empresa.

Se propone realizar una búsqueda de distintas empresas de paquetería corporativa. Hacer una comparación de beneficios y proceder a utilizar la que mejor se ajuste a los requerimientos de la empresa. Si al cabo de unos meses se observan inconformidades con el servicio, se deberá optar por cambiar a una distinta hasta encontrar una que provea un servicio acorde a las necesidades de la empresa. Como consideración al usar este tipo de servicios, es aconsejable llevar un control de satisfacción por medio de los clientes que reciben el producto, para asegurar la calidad del envío, y poder prevenir algún problema que se pueda presentar o en su defecto aminorar el impacto en el cliente por medio de la comunicación continua con el mismo.

5.1.4. Plan de Marketing

Como se está proponiendo en la estrategia comercial enfocarse más en un mercado de B2B, el plan de marketing debe adecuarse a este tipo de clientes objetivo. Lo primero que se debe hacer es un rediseño de la página web para poder tener una imagen más sólida en los medios electrónicos. El diseño actual es muy pobre y no muestra claramente el objetivo de la empresa, por lo que se contratara un diseñador web para que le dé un nuevo enfoque más comercial y atrayente al portal web.

Dado que los clientes de B2B se guían más por hechos que por emociones es necesario que el vendedor este bien capacitado. Se dispondrá de la ayuda del técnico para que capacite al vendedor y conozca los beneficios y características de los productos a perfección con el fin de poder explicarle a los clientes la mejor y más correcta forma de usar los productos.

Se empezará a realizar una campaña de acercamiento a los clientes, dado que los compradores de un mercado B2B son más susceptibles al trato de relaciones públicas

que a la publicidad comercial usada para los consumidores no empresariales. Aprovechando la base de clientes que se obtendrá por medio de la estrategia comercial, se aplicará un trato personal e independizado con los clientes. En base al segmento en el que se encuentren, se les ofrecerá los productos que más le puedan convenir explicando también como usarlos con mayor eficiencia para aprovechar sus beneficios al máximo.

Como métodos de publicidad se aplicarán tres métodos principales. El primero es el uso de anuncios a través de redes sociales más especializadas al ámbito profesional como es Linked In, dado que este tipo de páginas son más visitadas por gerentes para su uso empresarial, de acuerdo a la información obtenida por los expertos, también la venta por catálogo a través de una página WWW.

El segundo método es la publicación en revistas especializadas. De acuerdo a la segmentación de los clientes, como por ejemplo la industria farmacéutica o de producción, se promocionarán los productos que más se ajusten a las necesidades de estos sectores, para llamar la atención de cada área más específicamente.

Por último, se hará uso de un servicio de mails masivos para mantenerse presentes en la mente del universo de clientes activos que posee la empresa. Se les enviara correos masivos para presentar nuevos productos o promociones, pero siempre basándose en los segmentos a los que pertenecen los clientes. Esto se realiza con el fin de los clientes puedan conocer e informarse sobre los productos del portafolio que realmente podrían estar comprando de acuerdo a sus necesidades.

5.2. Implementación

5.2.1. Estrategia comercial

Para la implementación en estrategias comerciales se estima un tiempo de 4 meses y se realizara en un proceso en 5 diferentes pasos:

5.2.1.1. Proceso

1. Implementación de un proceso de adaptación en la empresa con el objetivo de priorizar la recolección de datos y almacenamiento de información en clientes para uso de la compañía (1ra y 2da semana).
2. Recolección de información acerca de empresas y personas naturales que hayan realizado al menos 1 compra y agregarlos en la base de datos (3ra - 5ta semana).
3. Definir los tipos de clientes, diferenciando empresas de personas naturales y analizando el posible uso del producto comprado. (6ta – 8va semana).
4. Segmentación de la base de datos definiendo diferentes grupos y ajustando los productos del portafolio a los diferentes requerimientos del consumidor (9na -11va semana).

5. Capacitación en un servicio post-venta más personalizado, con mayor interacción empleado-cliente ofreciendo productos llamativos que pudieran aprovechar para su segmento de mercado con un correcto asesoramiento. (12ava – 16ta semana).

Además, se incluirán 1 control al área comercial:

5.2.1.2. Controles

1. Control del proceso y medición de resultados a cargo del gerente general de la compañía.

La empresa capacitará a sus empleados para recolectar y almacenar información de clientes nuevos y actuales segmentándolos por los productos comprados para un enfoque más personalizado en post-venta, aumentando de esta manera las ventas de la compañía.

5.2.2. Estrategia de bodegaje y almacenamiento

Para las estrategias de bodegaje y almacenamiento se implementará un proceso en 3 diferentes pasos:

5.2.2.1. Proceso

1. Reorganización del inventario clasificándolos por tipos de productos y fecha de arribo alejando los productos de las paredes para evitar daños por humedad, brindando un acceso más fácil y una mejor visualización del producto en las bodegas de la compañía (1era – 3ra semana).
2. Obtención de “pallets” para mayor cuidado del inventario y optimizar su traslado (4ta-5ta semana)
3. Implementación de políticas y medidas de restricción para animales al área de almacenamiento para evitar daños en productos (5ta – 6ta semana).

Además, se incluirán 3 controles al área de almacenamiento:

5.2.2.2. Controles

1. Control de inventario para anticipar la importación de nuevos productos (1 vez al mes)
2. Control de mantenimiento, revisión y limpieza del área de bodegaje periódico (1 vez al mes)
3. Control en productos importados a través de codificación tomando en cuenta el número de serie, lote, fabricación para un registro más detallado. (Realizar en cada entrega de producto).

La empresa reacomodara el inventario en bodegas disminuyendo riesgos de pérdidas por humedad, fugas, animales, etc. A demás se busca un proceso más eficiente al buscar, importar y despachar la mercadería.

5.2.3. Estrategias de logística

Se implementará un proceso con 5 diferentes pasos en logística:

5.2.3.1. Proceso

1. Obtener información de otras empresas que brinden servicio de entrega de mercadería de igual calidad y precio. (1ra semana)
2. Almacenar y comparar los beneficios/costos de las compañías. (2da semana)
3. Selección del Courier que más se ajuste a las necesidades de la empresa. (3 semana)
4. Analizar resultados de la compañía escogida. (7ma semana)
5. En caso de resultados negativos suspender y cambiar el Courier actual por un tiempo determinado de 6 meses caso contrario mantener su servicio.

La empresa buscara diferentes Courier para el envío de su mercadería y se decidirá por la oferta que se ajuste en mayor medida a sus necesidades. Si la compañía le da como resultados beneficios se la mantiene caso contrario se la reemplaza con una de la base de datos.

5.2.4. Estrategias de marketing

Se implementará un proceso con 5 diferentes pasos en marketing:

5.2.4.1. Proceso

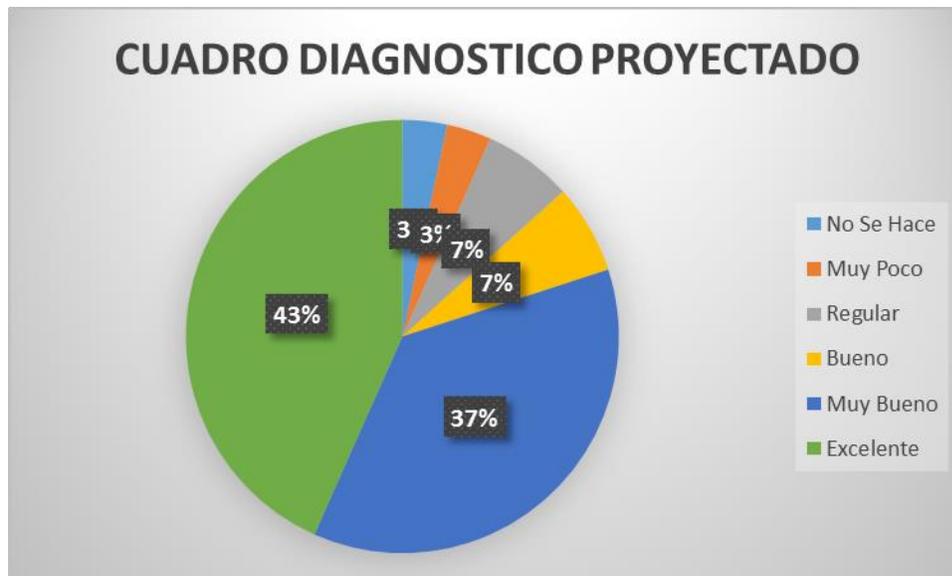
1. Rediseñar la página web contratando a un experto en el campo para una imagen más clara para el cliente de los productos. (1 semana)
2. Capacitación global de los empleados en los usos de la mercadería para tener una mayor probabilidad de realizar una venta. (2 semana)
3. Promocionar productos en páginas como Linked in por su gran aceptación entre los ejecutivos. (3 semana)
4. Publicidad en revistas especializadas de acuerdo al tipo de producto y cliente que se espera vender. (4ta semana)
5. Envío de mails masivos a los clientes en base de datos de la empresa para promocionar los productos específicamente escogidos para cada segmento. (5ta semana).

La empresa abarcara diferentes clases de publicidad para tener una mayor venta. De igual manera los empleados se capacitarán entre ellos con los conocimientos adquiridos en diferentes productos.

5.3. Análisis de cuadro de diagnóstico proyectado

A continuación, procederemos a realizar un análisis proyectado en los resultados de la empresa con las implementaciones estratégicas en su punto operativo (apéndice B). De igual manera con la puntuación adquirida obtendremos una mejor idea de su estado actual y desenvolvimiento.

Figura 6. Cuadro de Diagnostico Proyectado



Con las estrategias implementadas en un periodo de 1 año la empresa obtuvo resultados positivos en un total del 87% en las diferentes categorías. Obteniendo 43% calificaciones excelentes a diferencia del tan solo 17% anteriormente.

Los resultados positivos de la empresa se desglosan en el conocimiento de conceptos teóricos necesarios para una correcta operación principalmente seguido de controles a los procesos para una correcta evaluación de los resultados y toma de decisiones.

Los resultados negativos que anteriormente representaban problemas en control de procesos y planificación de estrategias que abarcaban el 33% de los males en la empresa se redujeron drásticamente a un 13%. La compañía ha implementado exitosamente una serie de controles a sus procesos en la mayoría de los casos y ha podido disminuir el riesgo de que exista una falla dentro de los mismos.

Para finalizar con las implementaciones estratégicas realizadas la firma se encamina a una excelencia empresarial dejando los fallos que tenía al principio a un lado. Con los cambios realizados la compañía será más competitiva en el mercado y logrará incrementar sus utilidades al reducir los gastos innecesarios y aumentar sus ingresos.

5.4. Análisis financiero proyectado

Tabla 10. Estado de resultados proyectado – Análisis vertical

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANALISIS VERTICAL										
INGRESOS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
VENTAS NETAS LOCALES	\$ 187.500,00	100,00%	\$ 250.000,00	100,00%	\$ 312.500,00	100,00%	\$ 325.000,00	100,00%	\$ 337.500,00	100,00%
TOTAL INGRESOS	\$ 187.500,00	100,00%	\$ 250.000,00	100,00%	\$ 312.500,00	100,00%	\$ 325.000,00	100,00%	\$ 337.500,00	100,00%
COSTO DE VENTAS	\$ 71.250,00	38,00%	\$ 95.000,00	38,00%	\$ 118.750,00	38,00%	\$ 123.500,00	38,00%	\$ 128.250,00	38,00%
UTILIDAD BRUTA	\$ 116.250,00	62,00%	\$ 155.000,00	62,00%	\$ 193.750,00	62,00%	\$ 201.500,00	62,00%	\$ 209.250,00	62,00%
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 33.600,00	17,92%	\$ 33.600,00	13,44%	\$ 33.600,00	10,75%	\$ 33.600,00	10,34%	\$ 33.600,00	9,96%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 6.000,00	3,20%	\$ 6.000,00	2,40%	\$ 6.000,00	1,92%	\$ 6.000,00	1,85%	\$ 6.000,00	1,78%
APORTE A SEGURIDAD SOCIAL	\$ 5.500,00	2,93%	\$ 5.500,00	2,20%	\$ 5.500,00	1,76%	\$ 5.500,00	1,69%	\$ 5.500,00	1,63%
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1.880,00	1,00%	\$ 2.506,66	1,00%	\$ 3.133,33	1,00%	\$ 3.258,66	1,00%	\$ 3.383,99	1,00%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 9.375,00	5,00%	\$ 15.000,00	6,00%	\$ 15.625,00	5,00%	\$ 16.250,00	5,00%	\$ 16.875,00	5,00%
TRANSPORTE	\$ 2.250,00	1,20%	\$ 3.000,00	1,20%	\$ 3.750,00	1,20%	\$ 3.900,00	1,20%	\$ 4.050,00	1,20%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 600,00	0,32%	\$ 800,00	0,32%	\$ 1.000,00	0,32%	\$ 1.040,00	0,32%	\$ 1.080,00	0,32%
GASTOS DE GESTION	\$ 6.162,00	3,29%	\$ 8.216,00	3,29%	\$ 10.270,00	3,29%	\$ 10.680,80	3,29%	\$ 11.091,60	3,29%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 7.500,00	4,00%	\$ 10.000,00	4,00%	\$ 12.500,00	4,00%	\$ 13.000,00	4,00%	\$ 13.500,00	4,00%
MANT. Y REPARACIONES	\$ 1.029,47	0,55%	\$ 1.372,63	0,55%	\$ 1.715,79	0,55%	\$ 1.784,42	0,55%	\$ 1.853,05	0,55%
SEGUROS Y REASEGUROS	\$ 712,50	0,38%	\$ 950,00	0,38%	\$ 1.187,50	0,38%	\$ 1.235,00	0,38%	\$ 1.282,50	0,38%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 1.300,00	0,69%	\$ 1.300,00	0,52%	\$ 1.300,00	0,42%	\$ 1.300,00	0,40%	\$ 1.300,00	0,39%
OTROS	\$ 7.500,00	4,00%	\$ 10.000,00	4,00%	\$ 12.500,00	4,00%	\$ 13.000,00	4,00%	\$ 13.500,00	4,00%
GASTOS TOTALES	\$ 83.408,97	44,48%	\$ 98.245,29	39,30%	\$ 108.081,61	34,59%	\$ 110.548,88	34,02%	\$ 113.016,14	33,49%
UTILIDAD	\$ 32.841,03	17,52%	\$ 56.754,71	22,70%	\$ 85.668,39	27,41%	\$ 90.951,12	27,98%	\$ 96.233,86	28,51%

Tabla 11. Estado de resultados proyectado – análisis horizontal variación relativa

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANALISIS HORIZONTAL VARIACION RELATIVA						
INGRESOS	AÑO 1 VS AÑO 0	AÑO 2 VS AÑO 1	AÑO 3 VS AÑO 2	AÑO 4 VS AÑO 3	AÑO 5 VS AÑO 4	
VENTAS NETAS LOCALES	50%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
TOTAL INGRESOS	50%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
COSTO DE VENTAS	19%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
UTILIDAD BRUTA	79%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
SUELDOS Y SALARIOS	53%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
BENEFICIOS SOCIALES	25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
APORTE A SEGURIDAD SOCIAL	22%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
HONORARIOS PROFESIONALES	50%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	838%	60,00%	45,83%	4,00%	3,85%	
TRANSPORTE	50%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	-25%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
GASTOS DE GESTION	50%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
SUMINISTROS Y MATERIALES	50%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
MANT. Y REPARACIONES	-25%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
SEGUROS Y REASEGUROS	-25%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
SERVICIOS PUBLICOS	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
OTROS	50%	33,33%	25,00%	4,00%	3,85%	
GASTOS TOTALES	56%	17,79%	16,37%	2,38%	2,32%	
UTILIDAD	188%	72,82%	39,93%	6,34%	5,96%	

Para un mejor análisis en donde se pueda visualizar los resultados después de la implementación de las diferentes estrategias utilizamos un periodo de 5 años con los siguientes supuestos:

- Los empleados trabajan en la empresa 40 horas semanales con el mismo sueldo y beneficios.
- Se mantienen los 4 empleados del año 2015 en los 5 periodos.

- La empresa tiene un crecimiento del 50%, 100% y 150% en los primeros 3 años respectivamente en comparación al 2015.
- La compañía disminuye en su tasa de crecimiento para el 4to y 5to año al 10%.
- La inversión en publicidad y promoción se es del 5% de las ventas y va creciendo al 6% y 7% en los dos siguientes años y luego se mantiene fija.
- Los costos de ventas se reducen al 38% de los ingresos al reducir los gastos innecesarios por perdidas en inventario y garantías y por las economías de escala en compras al proveedor y tamaño de los pedidos.
- Los demás gastos aumentan en el mismo porcentaje que los ingresos en sus años respectivamente.

5.4.1. Análisis horizontal y vertical

5.4.1.1. Ingresos

Los ingresos en la compañía con el supuesto de que todos los empleados trabajan 40 horas semanales incrementan de un año al otro en los siguientes porcentajes 50%, 33%, 25%, 4% y 4% respectivamente anuales. Las ventas también se ven positivamente afectadas por la implementación de las estrategias comerciales donde la compañía almacena la información de todos sus posibles clientes y los segmenta estratégicamente para promocionar los productos que puedan ser requeridos por los mismos.

Además de un cambio su enfoque de negocio a una gestión donde el empleado buscara al cliente para promocionar sus productos y no viceversa. Se implementará un servicio post-venta más llamativo al conocer que la mercancía que puede necesitar un segmento en el mercado.

La empresa aumenta su gasto en publicidad de aproximadamente 1% al 5% en el primer año, 6% en el segundo y 7% en el tercer, cuarto y quinto año con el fin de cautivar nuevos posibles clientes que se puedan añadir a su base de datos para promocionar sus productos. Para finalizar se eliminan los problemas en envió de mercadería por las implementaciones estratégicas de tener opciones en Courier.

5.4.1.2. Costos de ventas

Los costos de ventas representan el 38% de los ingresos en la compañía al realizar importaciones de mercadería a gran escala. Con las implementaciones en el bodegaje la empresa ahorrara aproximadamente el 5% de los inventarios dañados por malas instalaciones en la bodega.

La firma contara con mayor protección y organización en sus productos y se eliminaran sus problemas con garantías en inventario. Reduciendo costos innecesarios la empresa puede obtener mayores utilidades que en el pasado.

Los costos de ventas anuales aumentan en los siguientes porcentajes para los 5 años respectivamente: 19%, 33.3%, 25%, 4% y 3.8% por el aumento en ingresos.

5.4.1.3. Sueldos y salarios

Los sueldos y salarios de la compañía se mantienen al igual que en el año 2016 con 4 trabajadores, pero siendo más eficientes al trabajar las horas completas en el negocio con las nuevas implementaciones.

5.4.1.4. Beneficios sociales

Los beneficios sociales se mantienen al tener los mismos sueldos de los trabajadores de la compañía y no ser necesario emplear una persona adicional.

5.4.1.5. Aporte a seguridad social

Los gastos en aporte a seguridad social se mantienen al tener los mismos sueldos de trabajadores de la compañía y no ser necesario emplear una persona adicional.

5.4.1.6. Honorarios profesionales

Los gastos incrementan en un pequeño porcentaje al crecer los ingresos de la empresa y el tiempo de operación de los empleados en proyectos y servicios.

5.4.1.7. Promoción y publicidad

Los gastos de publicidad aumentan considerablemente para el año 1 por las implementaciones en las estrategias de marketing que nos recomiendan al menos invertir el 5% de las ventas totales en buscar nuevos clientes.

Para los siguientes años se busca incrementar en pequeña proporción el porcentaje en ventas para publicidad al 6% en el año 2 y 7% para los 3 últimos años.

Observamos en el análisis horizontal una variación del 838% del año 1 vs 0. A medida que pasa el tiempo esta variación es más pequeña. Esto se debe a que inicialmente no tenían fijado correctamente un presupuesto de publicidad, lo que generó un incremento exponencial que seguirá incrementando hasta lograr un balance para el crecimiento continuo de VIMAEL.

5.4.1.8. Transporte

Los gastos incrementan en un pequeño porcentaje al crecer los ingresos de la empresa y el tiempo de operación de los empleados en proyectos y servicios.

5.4.1.9. Consumo y combustible

La empresa utiliza el vehículo de sus filas al 50% del tiempo, bajo este supuesto disminuimos este valor en la mitad y le aumentamos un porcentaje debido a que habrá más actividad en la empresa representado un gasto adicional.

5.4.1.10. Gastos de gestión

Los gastos de gestión aumentan con el objetivo de fidelizar al cliente con detalles como productos especiales gratis, comidas en restaurantes, etc.

Dichos gastos también incluyen el mismo objetivo con ciertos proveedores de la empresa para mantener una buena relación a distancia.

5.4.1.11. Suministros materiales y herramientas

Por razones de mayores ventas los repuestos de los inventarios también incrementan y de igual manera los gastos en suministros.

5.4.1.12. Mantenimiento y reparaciones

El mantenimiento del vehículo se ve disminuido por el uso del mismo al 50% del tiempo en la compañía y se le incrementa un pequeño valor al tener que utilizarlo más por la cantidad de ventas.

5.4.1.13. Servicios públicos

Los servicios públicos en el supuesto se mantienen iguales en la compañía.

5.4.1.14. Otros

Los demás gastos incrementan en pequeña proporción por un mayor tiempo de operación en la compañía.

5.4.1.15. Utilidad

Con las implementaciones estratégicas realizadas en la empresa la utilidad representa un 17.52% de los ingresos el primer periodo y va incrementando al 22.7%, 25.41%, 25.98% y 26.51% para los siguientes años respectivamente.

Finalmente, en el año 5 la empresa tiene utilidades de \$90,000 implementando las estrategias en las diferentes áreas en comparación al año 0 cuando su utilidad era de \$10,000.

5.4.2. Análisis de rotación inventarios proyectados

Tabla 12. Proyección de rotación de inventario

PROYECCION ROTACION DE INVENTARIO					
CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO	25000	30000	35000	37500	42500
COSTO DE VENTAS	\$ 71.250,00	\$ 95.000,00	\$ 118.750,00	\$ 123.500,00	\$ 128.250,00
ROTACION DE INV.	2,85	3,166666667	3,392857143	3,293333333	3,017647059
ROTACION EN DIAS	128,0701754	115,2631579	107,5789474	110,8299595	120,9551657

La empresa por los problemas diagnosticados de su ratio en rotación de inventario muy cercano a la unidad empezó a reducir su inventario almacenado en bodega de las importaciones almacenadas y no vendidas en lo máximo posible.

La compañía planificara de una mejor manera las compras de sus productos para evitar sobre abastecerse de inventario en sus bodegas y minimizar el riesgo de posibles daños en las mismas. De esta manera habrá más espacio para almacenar adecuadamente los productos con las políticas establecidas y se evitará usar las bodegas en mal estado en su estructura.

En las proyecciones la empresa se abastecerá de inventario 3 veces al año en comparación al año 0 que solo lo hacia 1 vez, planificando e importando su mercadería para la venta cada 4 meses aproximadamente. Así la empresa podrá controlar de una mejor manera los productos que recibe al momento de la importación categorizándolos más eficientemente.

El inventario se reduce en los primeros años, pero a medida que avanza el tiempo empezara a abastecerse de mayores cantidades para poder satisfacer la clientela en aumento. Este supuesto no indica que la compañía aumentara sus costos de ventas dado que las importaciones a gran escala se mantienen.

5.4.3. Retorno sobre la inversión

Tabla 13. Retorno sobre la inversión proyectado

RETORNO SOBRE LA INVERSION					
CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL DE ACTIVOS	131200	180400	229600	237800	246000
UTILIDAD	\$ 32.841,03	\$ 56.754,71	\$ 79.418,39	\$ 84.451,12	\$ 89.483,86
ROI	25,03%	31,46%	34,59%	35,51%	36,38%

La empresa tiene un retorno sobre la inversión que crece destacadamente a través de los 5 años pronosticados por un gran aumento en su utilidad. Dicho incremento provoca que el ROI alcance el 25% en el primer año a diferencia del 10% en el año 0.

En los siguientes años el ROI aumenta, pero no en la misma proporción que el primero alcanzando el 36% aproximadamente al finalizar el año 5. En conclusión, podemos denotar que la empresa es muy rentable con las estrategias implementadas.

6. Conclusiones

Tras los diagnósticos realizados a través de las herramientas aplicadas en el transcurso del documento, se reveló que la empresa tiene una gran falencia en su administración y gestión operativa. Se identificaron problemas en varias áreas como el área comercial, de marketing, de almacenamiento y de logística. Estos problemas fueron concebidos principalmente por una mala organización y por fallas administrativas.

Por medio de herramientas como el FODA, el análisis PEST y las fuerzas de Porter, se pudieron identificar los diferentes puntos positivos y negativos de la empresa, así como también los factores del entorno. De la misma forma se desarrolló un diagnóstico por medio de un cuadro que analizaba diferentes puntos del sector operativo y del método de gestión aplicado en la empresa, lo que permitió identificar falencias adyacentes a los problemas previamente definidos.

Por último, se realizó un análisis financiero para poder examinar a detalle los gastos de la empresa, el margen de ventas y la utilidad resultante del ejercicio. De los estados de resultados se denotó la mala gestión de los gastos. La empresa estaba sobrevaluando los gastos al agregar valores adicionales como fue el valor de saldo de tiempo completo de un trabajador que trabaja solo a medio tiempo, dado que el mismo está siendo subempleado para asuntos ajenos a la empresa. Al mismo tiempo se hizo el ajuste de unos gastos que se encontraban mal contabilizados ya que no correspondían a VIMAEL en su totalidad. Gracias a esto se pudo hacer la gestión para que la empresa tenga un presupuesto de marketing adecuado al nivel de ventas del año.

Empezando por el problema del sector comercial, se trata de que la empresa no posee una base de datos o un registro completo de sus clientes. No tenían una dirección y una diferenciación definida de su mercado objetivo. Los pocos clientes fijos que tenían habían ido disminuyendo sus compras, y la proporción de clientes nuevos tampoco era elevada ni se podía registrar con claridad debido a la falta de información. A partir de esto se procedió a diseñar una estrategia para la formación de una base de clientes completa. Por medio del levantamiento de datos, se creará esta base. Con la misma se debe realizar una segmentación de los clientes para poder aprovechar al máximo los productos al destinar un portafolio específico para cada segmento diseñado.

El problema de almacenamiento se generaba principalmente por la mala organización de la mercadería, al no tener identificados correctamente los productos que se comercializaban. En el momento en que los clientes pedían una garantía era responsabilidad de VIMAEL cumplirla, así esta no esté en el plazo de vigencia del producto en cuestión. Esto se debe a los clientes de compras frecuentes, podían comprar varios lotes del mismo producto en distintas fechas y podían hacer pasar el producto viejo como más reciente, ya que la empresa no lleva ningún tipo de registro.

Para solventar este problema se definió una estrategia en la cual se realiza una reestructuración de la bodega, ordenando la mercadería por tipo de producto y fecha de arribo. Se procederá a registrar todos los productos de manera individual para que se los

pueda identificar al momento de la venta y así tener un registro que permita llevar un control al momento de aceptar o denegar una garantía.

Un problema complementario al del almacenamiento, fue el de logística. VIMAEL, que actualmente utiliza los servicios de Correos del Ecuador, estaba teniendo problemas con las entregas de sus productos, generando una mala imagen para la empresa. Para solucionar esto, se procedió a buscar otras empresas en el mercado que provean estos servicios y que cumplan con los requerimientos de la empresa. Se pudo concluir que Servientrega era una mejor opción que actual y se podría usarla por un periodo de prueba para confirmar que cumpla con las expectativas.

Finalmente tenemos el problema de la deficiencia de marketing. La empresa tenía destinado un presupuesto de marketing extremadamente bajo, y el mismo se encontraba mal dirigido. Al emplear publicidad en distintos medios, pero con una inversión tan limitada, esta era ineficiente y no lograba establecer el mensaje deseado.

Para solucionar este obstáculo, se estimó el uso del 5% del total de ventas como presupuesto inicial, y se diseñó un nuevo plan de marketing. Este plan tiene tres partes, la primera involucra el rediseño de la página web de la empresa para una mayor aceptación por parte de los potenciales clientes. La segunda parte hace referencia a una campaña de relaciones públicas y como el vendedor debe usar la segmentación para ofrecer los productos más adecuados. Finalmente, está la parte de la publicidad la cual usará tres métodos publicitarios, como son los anuncios en redes sociales profesionales, las publicaciones en las revistas especializadas y el uso de servicios de mails masivos. Por medio de este plan se espera poder incrementar el número de clientes nuevos y recuperar antiguos, al mismo tiempo que incrementen las ventas anuales.

Finalmente se realizaron proyecciones a 5 años con el objetivo de estimar los efectos que causarían la implementación de las diferentes estrategias en la empresa. De esto se obtuvo que si se efectúa todo lo previamente mencionado la empresa podrá tener un gran crecimiento a largo plazo. Se estimó que al final del periodo proyectado las ventas habrían incrementado a más del doble de lo obtenido en el 2015 y su margen de utilidad también crecería hasta superar el 25%. De la misma manera la mayoría de los factores analizados en el cuadro de diagnóstico obtuvieron mejoras. Aun cuando no todos los factores mejoraron, los resultados que se obtuvieron se consideran un incremento positivo en los puntos clave de la gestión operativa.

Para concluir se puede establecer que en la actualidad la empresa VIMAEL tiene varios problemas de gestión y crecimiento, pero así mismo tiene un gran potencial a ser explotado. Si se implementan las estrategias establecidas, la empresa podrá solucionar sus mayores problemas que le han impedido tener un crecimiento sostenido. Esta empresa se puede considerar muy rentable y si se le dedica el tiempo adecuado, se tiene mayor control con las políticas y se realiza una mejor gestión operativa, la empresa podría llegar a posicionarse fuertemente en el mercado.

7. Referencias

- alsopp. (1980).
- Amit y Schoemaker. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*.
- Barney. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*.
- Bracker, J. S., & Pearson, J. (1986). Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, 503-522.
- Buchanan, S., & Gibb, F. (1998). The information audit: an integrated strategic approach. *International Journal of Information Management*, 29-47.
- Collis. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic management Journal*.
- Dra. Jessie M. Orlich, M. (n.d.). El análisis FODA. *El análisis FODA*, 2. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).
- Grant. (1991). *Revista Europea y de dirección de Economía*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2015). *Ecuador cierra septiembre con un desempleo de 4,28%*. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-septiembre-con-un-desempleo-de-428/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2016, julio 15). *INEC publica cifras del mercado laboral de junio 2016*. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2016/>
- Martinez y Alvarez. (2006). *Mapa de competitividad para las pymes*.
- Peles, Y. C., & Schneller, M. I. (1989). The Duration of the Adjustment Process of Financial Ratios. *The Review of Economics and Statistics*, 527-532.
- Rubio y Aragon. (2006). Competitividad y recursos estrategicos en la Pyme. *Revista de empresa*.
- Solleiro y Castañon. (2005). Competitividad y sistemas de innovacion: los retos para la insercion de mexico en el contexto global. *Revista Iberoamericana*.
- Technologies, L. (n.d.). *Lifeloc Technologies*. Retrieved from https://www.quiminet.com/shr/es/lifeloc-technologies-2557530445.htm?mkt_source=11&mkt_medium=2667311&mkt_term=&mkt_content=&mkt_campaign=1
- Universidad Tecnológica Nacional. (n.d.). *Análisis Vertical y Horizontal de los estados contables*.
- yoahikawa, A. &. (2014). ventakas comparativas en la gestion del desempeño de los agronegocios. *revista mexicana de agronegocios*.
- zevallos, A. &. (2003).

8. Apéndices

Apéndice A

Factores a Considerar	0 - No se hace	1 - Pobre	2 - Regular	3 - Bueno	4 - Muy bueno	5 - Excelente
La visión de la empresa se ha definido utilizando los objetivos empresariales estratégicos. Estos objetivos se han comunicado sistemáticamente y se comprenden en toda la empresa					X	
Se comprende la relación entre las actividades de mejora y la propuesta de valor de la empresa. El énfasis de las actividades de mejora se ha establecido de acuerdo con esta relación					X	
Existe un plan que especifica las diferentes actividades de mejora, sus interrelaciones, su sincronización y la contribución que se espera de ellas a la mejora empresarial. Este plan es responsabilidad del equipo de dirección			X			
El equipo de dirección revisa periódicamente el progreso comparándolo con el plan general de mejora. En esta revisión se incluye el progreso en las tareas y la sincronización de las mismas, en los requisitos de recursos, en el presupuesto y en la realización de beneficios			X			
se utilizan indicadores visibles de rendimiento para fomentar un conocimiento general de las actividades		X				
Se ha efectuado un análisis de la capacidad y de los niveles de rendimiento de la competencia. Esta información se ha utilizado para identificar oportunidades competitivas, que se han integrado en las prioridades de mejora empresarial. Este plan se renueva continuamente						X
Existe un proceso formal para implementar, compartir y sostener las mejoras prácticas dentro de la empresa. La información y el conocimiento obtenido se guardan y son fácilmente accesibles				X		
la empresa comprende los requisitos de los clientes internos y externos y se asegura que estos se cumplan y se superen mediante la realización de actividades de mejora continua						X

Existen y se mantienen acuerdos formales con los clientes y los proveedores como los acuerdos de nivel de servicio (Service Level Agreements), para las relaciones externas e internas. Los acuerdos detallan los requisitos y definen los elementos clave de la relación.					X	
El valor se comprende y se ha definido desde la perspectiva del cliente. En todas las mejoras han identificado los pasos con y sin valor añadido. Por ello, el enfoque es reducir los pasos sin valor añadido						X
El ciclo PDCA (plan, do, check, act) u otras tecnologías más avanzadas, se utilizan para ofrecer estructura a los proyectos de mejora. Todos los empleados comprenden la metodología y la aplican en todas las áreas de la empresa; el ciclo PDCA está apoyado por información precisa de los procesos recopilada en el ámbito local por los miembros de los equipos de procesos	X					
El concepto de agilidad se comprende y puede ser articulado en toda la organización. Donde resulta apropiado, este concepto se aplica para aumentar la flexibilidad y mejorar la capacidad de respuesta					X	
El concepto de diseño de procesos ágiles se comprende y se ha aplicado en los puntos adecuados. Se puede demostrar el éxito de la aplicación						X
Existe una medición basada en los procesos. Estos indicadores se utilizan para recibir retroalimentación acerca del rendimiento continuo del proceso y para impulsar la mejora mediante la reducción de las variaciones de los procesos				X		
El control estadístico del proceso y la consistencia del mismo se consideran fundamentales para mejorar la calidad y el rendimiento. El control estadístico del proceso (Statistical Process Control) se comprende y se utiliza en toda la empresa para mantener el control y evitar los fallos en el proceso	X					

Se han acordado y definido estándares de calidad claros. Por norma, se prefiere un enfoque para prevenir los defectos a uno destinado a detectarlos. La calidad se incorpora al diseño del producto y de los procesos. El coste de la calidad se comprende y puede demostrarse.					X	
Se recopila lo aprendido en las actividades de resolución de problemas y de mejora continua y se utiliza para compartir y desarrollar las mejores prácticas en toda la organización. Se documentan los ejemplos y los éxitos y se hacen públicos en toda la empresa						X
Los responsables de los activos participan en la planificación del mantenimiento. Los activos son entregados de acuerdo con el programa acordado y se realizan controles periódicos para garantizar su seguridad, rendimiento y estado			X			
El equipo de dirección garantiza que la empresa busca activamente oportunidades de evolución que apoyen la agenda estratégica de la empresa. Además, reconoce la importancia de la innovación y fomenta el pensamiento innovador.			X			
el número de ideas de mejora generadas y puestas en práctica se mide constantemente y es consistente con los objetivos				X		
Se efectúa una revisión mensual de los planes con el horizonte empresarial continuado que se considere oportuno para una gestión apropiada de la empresa; como mínimo 18 meses, aunque normalmente cubre 24 meses. El objetivo es la gestión a medio y largo plazo	X					
Se trata de un proceso mensual que incluye un calendario con una perspectiva de 6 a 12 meses. Esto permite que todos los participantes puedan gestionar su tiempo, reconocer su implicación en el proceso y evitar conflictos de agenda.	X					
Se mide el rendimiento con el fin de establecer la fiabilidad del proceso para entregar a tiempo los proyectos a la cadena de suministro y al mercado.				X		

En la revisión de la demanda se concilian las diferentes perspectivas de la demanda procedentes marketing, ventas, la cadena de suministro y la historia.				X		
Para permitir una revisión eficaz de la demanda, se fomenta el aprendizaje en base al rendimiento demostrado, la actualización de los planes de demanda, la planificación de las desviaciones con respecto a los compromisos adquiridos				X		
El ejecutivo responsable de los planes de la cadena de suministro preside la revisión. Para facilitar este elemento del proceso, se ha designado un gerente de planificación del suministro, cuya función es coordinar el ciclo preparatorio, facilitar la revisión y participar activamente en la conciliación integrada				X		
El ejecutivo responsable (presidiendo este elemento) utiliza la revisión para considerar planes alternativos en respuesta a los requisitos de la demanda y de la demanda y de la gestión del producto y a los cambios de inventario en los canales de distribución. Gestiona el cambio, el riesgo y las oportunidades para garantizar el cumplimiento de los compromisos de negocio o las acciones que se han establecido para compensar las desviaciones existentes. Se toman las decisiones y se acuerda el plan de suministro					X	
Las oportunidades y riesgos financieros se valoran y se revisan junto con las apropiadas contingencias. Se comprenden y se expresan las consecuencias financieras del cambio que surgen a lo largo del ciclo mensual				X		
Se revisa el efecto de los planes al alza o a la baja en todo el proceso. Cuando surjan problemas importantes, estos se gestionan mediante la conciliación integrada para encontrar la mejor solución a nivel de empresa, teniendo en cuenta posibles conflictos, al tiempo que se comprende y se acepta el coste de la incertidumbre.				X		

El cumplimiento de los planes pasados se evalúa con respecto a las tolerancias acordadas, determinando con ello la capacidad de proceso y el nivel de riesgo subyacente. Al tratar posibles sesgos y la variabilidad del proceso, se reducen los riesgos y las tolerancias asociadas.

					X	
--	--	--	--	--	---	--

Apéndice B

Factores a Considerar	0 - No se hace	1 - Pobre	2 - Regular	3 - Bueno	4 - Muy bueno	5 - Excelente
La visión de la empresa se ha definido utilizando los objetivos empresariales estratégicos. Estos objetivos se han comunicado sistemáticamente y se comprenden en toda la empresa					X	
Se comprende la relación entre las actividades de mejora y la propuesta de valor de la empresa. El énfasis de las actividades de mejora se ha establecido de acuerdo con esta relación						X
Existe un plan que especifica las diferentes actividades de mejora, sus interrelaciones, su sincronización y la contribución que se espera de ellas a la mejora empresarial. Este plan es responsabilidad del equipo de dirección						X
El equipo de dirección revisa periódicamente el progreso comparándolo con el plan general de mejora. En esta revisión se incluye el progreso en las tareas y la sincronización de las mismas, en los requisitos de recursos, en el presupuesto y en la realización de beneficios						X
se utilizan indicadores visibles de rendimiento para fomentar un conocimiento general de las actividades		X				
Se ha efectuado un análisis de la capacidad y de los niveles de rendimiento de la competencia. Esta información se ha utilizado para identificar oportunidades competitivas, que se han integrado en las prioridades de mejora empresarial. Este plan se renueva continuamente					X	
Existe un proceso formal para implementar, compartir y sostener las mejoras prácticas dentro de la empresa. La información y el conocimiento obtenido se guardan y son fácilmente accesibles					X	
la empresa comprende los requisitos de los clientes internos y externos y se asegura que estos se cumplan y se superen mediante la realización de actividades de mejora continua						X

Existen y se mantienen acuerdos formales con los clientes y los proveedores como los acuerdos de nivel de servicio (Service Level Agreements), para las relaciones externas e internas. Los acuerdos detallan los requisitos y definen los elementos clave de la relación.					X	
El valor se comprende y se ha definido desde la perspectiva del cliente. En todas las mejoras han identificado los pasos con y sin valor añadido. Por ello, el enfoque es reducir los pasos sin valor añadido						X
El ciclo PDCA (plan, do, check, act) u otras tecnologías más avanzadas, se utilizan para ofrecer estructura a los proyectos de mejora. Todos los empleados comprenden la metodología y la aplican en todas las áreas de la empresa; el ciclo PDCA está apoyado por información precisa de los procesos recopilada en el ámbito local por los miembros de los equipos de procesos			X			
El concepto de agilidad se comprende y puede ser articulado en toda la organización. Donde resulta apropiado, este concepto se aplica para aumentar la flexibilidad y mejorar la capacidad de respuesta						X
El concepto de diseño de procesos ágiles se comprende y se ha aplicado en los puntos adecuados. Se puede demostrar el éxito de la aplicación						X
Existe una medición basada en los procesos. Estos indicadores se utilizan para recibir retroalimentación acerca del rendimiento continuo del proceso y para impulsar la mejora mediante la reducción de las variaciones de los procesos					X	
El control estadístico del proceso y la consistencia del mismo se consideran fundamentales para mejorar la calidad y el rendimiento. El control estadístico del proceso (Statistical Process Control) se comprende y se utiliza en toda la empresa para mantener el control y evitar los fallos en el proceso	X					

Se han acordado y definido estándares de calidad claros. Por norma, se prefiere un enfoque para prevenir los defectos a uno destinado a detectarlos. La calidad se incorpora al diseño del producto y de los procesos. El coste de la calidad se comprende y puede demostrarse.					X	
Se recopila lo aprendido en las actividades de resolución de problemas y de mejora continua y se utiliza para compartir y desarrollar las mejores prácticas en toda la organización. Se documentan los ejemplos y los éxitos y se hacen públicos en toda la empresa						X
Los responsables de los activos participan en la planificación del mantenimiento. Los activos son entregados de acuerdo con el programa acordado y se realizan controles periódicos para garantizar su seguridad, rendimiento y estado						X
El equipo de dirección garantiza que la empresa busca activamente oportunidades de evolución que apoyen la agenda estratégica de la empresa. Además, reconoce la importancia de la innovación y fomenta el pensamiento innovador.						X
el número de ideas de mejora generadas y puestas en práctica se mide constantemente y es consistente con los objetivos				X		
Se efectúa una revisión mensual de los planes con el horizonte empresarial continuado que se considere oportuno para una gestión apropiada de la empresa; como mínimo 18 meses, aunque normalmente cubre 24 meses. El objetivo es la gestión a medio y largo plazo			X			
Se trata de un proceso mensual que incluye un calendario con una perspectiva de 6 a 12 meses. Esto permite que todos los participantes puedan gestionar su tiempo, reconocer su implicación en el proceso y evitar conflictos de agenda.					X	
Se mide el rendimiento con el fin de establecer la fiabilidad del proceso para entregar a tiempo los proyectos a la cadena de suministro y al mercado.					X	

En la revisión de la demanda se concilian las diferentes perspectivas de la demanda procedentes marketing, ventas, la cadena de suministro y la historia.					X	
Para permitir una revisión eficaz de la demanda, se fomenta el aprendizaje en base al rendimiento demostrado, la actualización de los planes de demanda, la planificación de las desviaciones con respecto a los compromisos adquiridos					X	
El ejecutivo responsable de los planes de la cadena de suministro preside la revisión. Para facilitar este elemento del proceso, se ha designado un gerente de planificación del suministro, cuya función es coordinar el ciclo preparatorio, facilitar la revisión y participar activamente en la conciliación integrada						X
El ejecutivo responsable (presidiendo este elemento) utiliza la revisión para considerar planes alternativos en respuesta a los requisitos de la demanda y de la demanda y de la gestión del producto y a los cambios de inventario en los canales de distribución. Gestiona el cambio, el riesgo y las oportunidades para garantizar el cumplimiento de los compromisos de negocio o las acciones que se han establecido para compensar las desviaciones existentes. Se toman las decisiones y se acuerda el plan de suministro						X
Las oportunidades y riesgos financieros se valoran y se revisan junto con las apropiadas contingencias. Se comprenden y se expresan las consecuencias financieras del cambio que surgen a lo largo del ciclo mensual				X		
Se revisa el efecto de los planes al alza o a la baja en todo el proceso. Cuando surjan problemas importantes, estos se gestionan mediante la conciliación integrada para encontrar la mejor solución a nivel de empresa, teniendo en cuenta posibles conflictos, al tiempo que se comprende y se acepta el coste de la incertidumbre.					X	

El cumplimiento de los planes pasados se evalúa con respecto a las tolerancias acordadas, determinando con ello la capacidad de proceso y el nivel de riesgo subyacente. Al tratar posibles sesgos y la variabilidad del proceso, se reducen los riesgos y las tolerancias asociadas.

						X
--	--	--	--	--	--	---

Apéndice C

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
10	OPERACIONES DE INGRESO CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍOS FISCALES, JURISDICCIONES DE MENOR IMPOSICIÓN Y REGÍMENES FISCALES PREFERENTES	0
11	OPERACIONES DE GASTO CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍOS FISCALES, JURISDICCIONES DE MENOR IMPOSICIÓN Y REGÍMENES FISCALES PREFERENTES	0
12	OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORÍA Y SIMILARES CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍOS FISCALES, JURISDICCIONES	0
13	OPERACIONES DE ACTIVO CON PARTES RELACIONADAS EN OTROS REGÍMENES DEL EXTERIOR	0
14	OPERACIONES DE PASIVO CON PARTES RELACIONADAS EN OTROS REGÍMENES DEL EXTERIOR	0
15	OPERACIONES DE INGRESO CON PARTES RELACIONADAS EN OTROS REGÍMENES DEL EXTERIOR	0
16	OPERACIONES DE GASTO CON PARTES RELACIONADAS EN OTROS REGÍMENES DEL EXTERIOR	0
17	OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORÍA Y SIMILARES CON PARTES RELACIONADAS EN OTROS REGÍMENES DEL EXTERIOR	0
29	TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS	0
3	OPERACIONES DE ACTIVO CON PARTES RELACIONADAS LOCALES	0
30	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	0

311	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	8,376.95
312	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
313	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
314	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
315	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
316	CTAS Y DOCS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES (-)DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES POR INCOBRABILIDAD (PROVIS	0
317	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPIES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAP	0
318	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPIES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAP	0
319	DIVIDENDOS POR COBRAR EN EFECTVIO	0
320	DIVIDENDOS POR COBRAR EN ACTIVOS DIFERENTES DEL EFECTIVO	0
321	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
322	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
323	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
324	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
325	CTAS Y DOCS POR COBRAR CORRIENTES (-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE OTRAS	0

	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉD	
326	OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES A COSTO AMORTIZADO	0
327	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES MEDIDOS A COSTO AMORTIZADO (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	0
328	OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES A VALOR RAZONABLE	0
329	PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR	0
330	IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	0
331	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (ISD)	0
332	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	596.41
333	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IMPUESTO A LA RENTA)	726.95
334	OTROS ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	0
335	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	0
336	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA (NO PARA LA CONSTRUCCIÓN)	0
337	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO (EXCLUYENDO OBRAS/INMUEBLES EN CONSTRUCCIÓN PARA LA VENTA)	0
338	INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN (EXCLUYENDO OBRAS/INMUEBLES TERMINADOS PARA LA VENTA)	52,345.00
339	INVENTARIO DE SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y MATERIALES (NO PARA LA CONSTRUCCIÓN)	0

340	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA, SUMINISTROS Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN	0
341	INVENTARIO DE OBRAS/INMUEBLES EN CONSTRUCCIÓN PARA LA VENTA	0
342	INVENTARIO DE OBRAS/INMUEBLES TERMINADOS PARA LA VENTA	0
343	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE INVENTARIOS POR AJUSTE AL VALOR NETO REALIZABLE	0
344	COSTO DE ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	0
345	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	0
346	ACTIVOS BIOLÓGICOS - PLANTAS VIVAS Y FRUTOS EN CRECIMIENTO A COSTO	0
347	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	0
348	ACTIVOS BIOLÓGICOS - PLANTAS VIVAS Y FRUTOS EN CRECIMIENTO A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	0
349	ACTIVOS BIOLÓGICOS - ANIMALES VIVOS A COSTO	0
350	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	0
351	ACTIVOS BIOLÓGICOS - ANIMALES VIVOS A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	0
352	PROPAGANDA Y PUBLICIDAD PREPAGADA	0
353	ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0
354	PRIMAS DE SEGURO PAGADAS POR ANTICIPADO	0
355	OTROS GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)	0
356	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0
359	TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	62,045.31

360	TERRENOS COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
361	TERRENOS AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
362	EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS) COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
363	EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS) AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
364	NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
365	NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
366	MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
367	MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
368	PLANTAS PRODUCTORAS (AGRICULTURA) COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
369	PLANTAS PRODUCTORAS (AGRICULTURA) AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
370	CONSTRUCCIONES EN CURSO Y OTROS ACTIVOS EN TRÁNSITO	0
371	MUEBLES Y ENSERES	0
372	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2,560.18
373	VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	11,741.07
374	TERRENOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0

375	EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS) POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0
376	NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0
377	MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0
378	EQUIPO DE COMPUTACIÓN POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0
379	VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0
380	OTROS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	0
381	OTRAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	0
382	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO DEL COSTO HISTÓRICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	12,202.75
383	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	0
384	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	0
385	PLUSVALÍA O GOODWILL (DERECHO DE LLAVE)	0
386	MARCAS, PATENTES, LICENCIAS Y OTROS SIMILARES	0
387	ADECUACIONES Y MEJORAS EN BIENES ARRENDADOS MEDIANTE ARRENDAMIENTO OPERATIVO	0
388	DERECHOS EN ACUERDOS DE CONCESIÓN	0
389	OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	0
390	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	0
391	(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS INTANGIBLES	0
392	TERRENOS A COSTO	0

393	TERRENOS A VALOR RAZONABLE	0
394	EDIFICIOS A COSTO	0
395	EDIFICIOS A VALOR RAZONABLE	0
396	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0
397	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0
398	PLANTAS VIVAS Y FRUTOS EN CRECIMIENTO A COSTO	0
399	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	0
4	OPERACIONES DE PASIVO CON PARTES RELACIONADAS LOCALES	0
400	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	0
401	PLANTAS VIVAS Y FRUTOS EN CRECIMIENTO A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	0
402	ANIMALES VIVOS A COSTO	0
403	ANIMALES VIVOS - (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	0
404	ANIMALES VIVOS - (-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	0
405	ANIMALES VIVOS A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	0
406	ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES TANGIBLES	0
407	ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES INTANGIBLES	28,744.14
408	(-) DEPRECIACIÓN / AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN	10,800.00
409	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN	0
410	INVERSIONES NO CORRIENTES EN SUBSIDIARIAS A COSTO	0

411	INVERSIONES NO CORRIENTES EN SUBSIDIARIAS AJUSTE ACUMULADO POR APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	0
412	INVERSIONES NO CORRIENTES EN ASOCIADAS COSTO	0
413	INVERSIONES NO CORRIENTES EN ASOCIADAS AJUSTE ACUMULADO POR APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	0
414	INVERSIONES NO CORRIENTES EN NEGOCIOS CONJUNTOS COSTO	0
415	INVERSIONES NO CORRIENTES EN NEGOCIOS CONJUNTOS AJUSTE ACUMULADO POR APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	0
416	OTROS DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN SOCIEDADES QUE NO SON SUBSIDIARIAS, NI ASOCIADAS, NI NEGOCIOS CONJUNTOS	0
417	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE INVERSIONES NO CORRIENTES	0
418	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES NO CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
419	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES NO CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
420	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES NO CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
421	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES NO CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
422	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	0
423	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE	0

424	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE	0
425	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
426	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
427	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
428	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
429	CTAS Y DOCS POR COBRAR NO CORRIENTES (-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA	0
430	OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES A COSTO AMORTIZADO	0
431	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES MEDIDOS A COSTO AMORTIZADO (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	0
432	OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES A VALOR RAZONABLE	0
433	PORCIÓN NO CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR	0
434	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS POR DIFERENCIAS TEMPORARIAS	0
435	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS POR PÉRDIDAS TRIBUTARIAS SUJETAS A AMORTIZACIÓN EN PERIODOS SIGUIENTES	0
436	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS POR CRÉDITOS FISCALES NO UTILIZADOS CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (ISD)	0

437	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS POR CRÉDITOS FISCALES NO UTILIZADOS CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IMPUESTO A LA RENTA)	0
438	OTROS ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS POR CRÉDITOS FISCALES NO UTILIZADOS	0
439	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0
449	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	20,042.64
460	AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE OTRAS PARTIDAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO)	0
461	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE LOS AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE OTRAS PARTIDAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO)	0
462	AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE ACTIVOS INTANGIBLES (INFORMATIVO)	0
463	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE LOS AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE ACTIVOS INTANGIBLES (INFORMATIVO)	0
464	AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN (INFORMATIVO)	0
465	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE LOS AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN (INFORMATIVO)	0
466	AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES (INFORMATIVO)	0
467	(-) DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN ACUMULADA DEL AJUSTES ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS M	0

468	TOTAL DE LAS REVALUACIONES Y OTROS AJUSTES POSITIVOS PRODUCTO DE VALORACIONES FINANCIERAS EXCLUIDOS DEL CALCULO DEL ANTICIPO, PARA TODOS LOS ACTIVOS	0
469	(-) TOTAL DEPRECIACIÓN ACUMULADA DEL AJUSTE ACUMULADO POR REVALUACIONES Y OTROS AJUSTES NEGATIVOS PRODUCTO DE VALORACIONES FINANCIERAS EXCLUIDOS DEL	0
470	TOTAL COSTO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN ACTIVIDADES AGROPECUARIAS (EXCLUYENDO SUS REVALUACIONES O REEXPRESIONES) (INFORMATIVO)	0
471	TOTAL DETERIORO ACUMULADO DEL COSTO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN ACTIVIDADES AGROPECUARIAS (INFORMATIVO)	0
472	TOTAL COSTO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN PROYECTOS INMOBILIARIOS PARA LA VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL (EXCLUYENDO SUS REVALUACIONES O REEXPRESI	0
473	TOTAL DETERIORO ACUMULADO DEL COSTO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN PROYECTOS INMOBILIARIOS PARA LA VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL (INFORMATIVO)	0
474	TOTAL DE INTERESES IMPLÍCITOS NO DEVENGADOS (FUTUROS INGRESOS FINANCIEROS EN EL ESTADO DE RESULTADOS) POR ACUERDOS QUE CONSTITUYEN EFECTIVAMENTE UNA T	0
475	ACTIVOS (FIDEICOMITIDOS Y GENERADOS) EN FIDEICOMISOS MERCANTILES O ENCARGOS FIDUCIARIOS DONDE EL CONTRIBUYENTE ES CONSTITUYENTE O APORTANTE (INFORMAT	0
476	ACTIVOS ADQUIRIDOS POR EL VALOR DE LAS UTILIDADES REINVERTIDAS GENERADAS EN EL PERÍODO ANTERIOR AL DECLARADO (INFORMATIVO)	0
499	TOTAL DEL ACTIVO	82,087.95
5	OPERACIONES DE INGRESO CON PARTES RELACIONADAS LOCALES	0

511	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
512	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
513	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
514	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
515	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPI	72,000.00
516	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPI	0
517	DIVIDENDOS POR PAGAR EN EFECTIVO	0
518	DIVIDENDOS POR PAGAR EN ACTIVOS DIFERENTES DEL EFECTIVO	0
519	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
520	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
521	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
522	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
523	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
524	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
525	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0

526	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
527	CRÉDITO A MUTUO	0
528	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	0
529	OTROS PASIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	0
530	OTROS PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE	0
531	PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR PAGAR	0
532	IMPORTE BRUTO ADEUDADI A LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	0
533	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	379.28
534	PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	304.23
535	PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS OBLIGACIONES CON EL IESS	79.19
536	PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS JUBILACIÓN PATRONAL	0
537	OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	373.45
538	PROVISIONES CORRIENTES POR GARANTÍAS	0
539	PROVISIONES CORRIENTES POR DESMANTELAMIENTO	0
540	PROVISIONES CORRIENTES POR CONTRATOS ONEROSOS	0
541	PROVISIONES CORRIENTES REESTRUCTURACIONES DE NEGOCIOS	0
542	PROVISIONES CORRIENTES REEMBOLSOS A CLIENTES	0
543	PROVISIONES CORRIENTES POR LITIGIOS	0
544	PROVISIONES CORRIENTES POR PASIVOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACIÓN DE NEGOCIOS	0

545	OTRAS PROVISIONES CORRIENTES	0
546	PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS ANTICIPOS DE CLIENTES	0
547	PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	0
548	OTROS PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	0
549	OTROS PASIVOS CORRIENTES TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)	0
550	OTROS PASIVOS CORRIENTES	0
551	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	73,136.15
553	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES NO CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
554	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES NO CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
555	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES NO CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
556	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES NO CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
557	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPIES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE C	0
558	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPIES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE C	0
559	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
560	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
561	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
562	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0

563	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES	0
564	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
565	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES NO RELACIONADAS LOCALES	0
566	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR	0
567	CRÉDITO A MUTUO	0
568	PORCIÓN NO CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	0
569	OTROS PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES A COSTO AMORTIZADO	0
570	OTROS PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES A VALOR RAZONABLE	0
571	PORCIÓN NO CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR PAGAR	0
572	PASIVO POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	0
573	PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS JUBILACIÓN PATRONAL	0
574	PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS DESAHUCIO	0
575	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0
576	PROVISIONES NO CORRIENTES POR GARANTÍAS	0
577	PROVISIONES NO CORRIENTES POR DESMANTELAMIENTO	0
578	PROVISIONES NO CORRIENTES POR CONTRATOS ONEROSOS	0
579	PROVISIONES NO CORRIENTES POR REESTRUCTURACIONES DE NEGOCIOS	0
580	PROVISIONES NO CORRIENTES REEMBOLSOS A CLIENTES	0
581	PROVISIONES NO CORRIENTES POR LITIGIOS	0

582	PROVISIONES NO CORRIENTES POR PASIVOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACIÓN DE NEGOCIOS	0
583	OTRAS PROVISIONES NO CORRIENTES	0
584	PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS ANTICIPOS DE CLIENTES	0
585	PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	0
586	OTROS PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	0
587	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)	0
588	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0
589	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
591	TOTAL DE INTERESES IMPLÍCITOS NO DEVENGADOS (FUTUROS GASTOS FINANCIEROS EN EL ESTADO DE RESULTADOS) POR ACUERDOS QUE CONSTITUYEN EFECTIVAMENTE UNA TRA	0
592	PASIVOS INCURRIDOS EN FIDEICOMISOS MERCANTILES O ENCARGOS FIDUCIARIOS DONDE EL CONTRIBUYENTE ES CONSTITUYENTE O APORTANTE (INFORMATIVO)	0
599	TOTAL DEL PASIVO	73,136.15
6	OPERACIONES DE GASTO CON PARTES RELACIONADAS LOCALES	0
601	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	2,000.00
602	(-) CAP. SUSC. NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	0
603	APORTES DE SOCIOS, ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, FUNDADORES, CONSTITUYENTES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL PARA FU	0
604	RESERVA LEGAL	4,893.34
605	RESERVA FACULTATIVA	3,305.10
606	OTRAS RESERVAS	0
607	RESERVA DE CAPITAL	0

608	RESERVA POR DONACIONES	0
609	RESERVA POR VALUACIÓN (PROCEDENTE DE LA APLICACIÓN DE NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD - NEC)	0
610	SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES (PROCEDENTE DE LA APLICACIÓN DE NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD - NEC)	0
611	UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	262.97
612	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	2,854.31
613	RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	0
614	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,344.70
615	(-)PÉRDIDA DEL EJERCICIO	0
616	SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	0
617	SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO DE ACTIVOS INTANGIBLES	0
618	OTROS SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO	0
619	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACUMULADAS POR INVERSIONES EN INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO MEDIDOS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	0
620	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACUMULADAS POR LA CONVERSIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE UN NEGOCIO EN EL EXTRANJERO	0
621	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS	0
622	LA PARTE EFECTIVA DE LAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LOS INSTRUMENTOS DE COBERTURA EN UNA COBERTURA DE FLUJOS DE EFECTIVO	0
623	OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS	0

624	DIVIDENDOS DECLARADOS (DISTRIBUIDOS) A FAVOR DE TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)	0
625	DIVIDENDOS PAGADOS (LIQUIDADOS) A TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)	0
698	TOTAL PATRIMONIO	8,951.80
699	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	82,087.95
7	OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORÍA Y SIMILARES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES	0
8	OPERACIONES DE ACTIVO CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍOS FISCALES, JURISDICCIONES DE MENOR IMPOSICIÓN Y REGÍMENES FISCALES PREFERENTES	0
9	OPERACIONES DE PASIVO CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍOS FISCALES, JURISDICCIONES DE MENOR IMPOSICIÓN Y REGÍMENES FISCALES PREFERENTES	0