

15

19/11/2015

.....
.....
.....

ESPOL-CIB
INVENTARIO FÍSICO

05 SEP 2018

POR: *[Signature]*

[Signature]
16/12/17

INV

13 SEP 2019

POR: *[Signature]*



D
658.402
ROD
1998



Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación
Licenciatura en Sistemas de Información

Planeación Estratégica de COEXPA Cía.. Ltda.

Trabajo de Graduación

Previo a la obtención del TÍTULO de
LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACION

Presentado por

Carlos Rodríguez Silva

Iván Tutillo Arcentales

Marcos Parra Rambay

Guayaquil - Ecuador

1.998



Agradecimiento

Nuestros Agradecimientos van a Dios, nuestros padres, esposas e hijos; que son por los cuales hemos podido culminar satisfactoriamente esta gran meta en nuestro futuro profesional, debido a que con su apoyo incondicional supieron comprendernos durante los muchos momentos que no pudimos compartir juntos y a la vez seguir motivándonos para el mejor desenvolvimiento en nuestra vida estudiantil y profesional..



Dedicatoria

Este trabajo esta dedicado primero a Dios que con su luz iluminó el camino que debíamos llevar, y a todos aquellos que compartieron con nosotros los sacrificios que conllevan alcanzar esta meta, que son: nuestros padres, que con su ejemplo nos inculcaron constancia y sacrificio; a nuestras esposas, que supieron acompañarnos en los momentos que más las necesitamos; y a nuestros profesores que con la entrega de sus conocimientos siin egoismo ayudan a llenar nuestra sociedad de buenos profesionales.

William Hidalgo

Ec. William Hidalgo

Roberto Acosta

Ing. Roberto Acosta

Galo Cabanilla

Ec. Galo Cabanilla

TRIBUNAL

Declaración Expresa

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas
expuestos en esta tesis, nos corresponden exclusivamente;
y, el patrimonio intelectual de la misma, a la
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”.

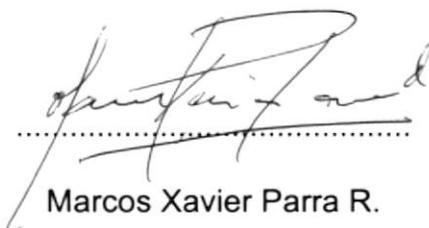
(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales
de la ESPOL).



Carlos Rodríguez Silva



Iván Tutillo Arcentales



Marcos Xavier Parra R.



Indice general

<u>Agradecimiento</u>	2
<u>Dedicatoria</u>	3
1. LA EMPRESA	9
CARÁCTER DE LA EMPRESA	9
<i>Historia</i>	9
<i>Objetivos</i>	11
<i>Metas</i>	13
<i>Productos o Servicios</i>	14
<i>Mercado</i>	20
<i>Tecnología</i>	22
<i>Costos</i>	24
<i>Recursos</i>	29
<i>Fortalezas y Debilidades</i>	32
2. SECTOR INDUSTRIAL	34
DEFINICION	34
<i>Tamaño de Crecimiento</i>	35
<i>Factores de Crecimiento</i>	36
<i>Ciclo de vida de servicios</i>	36
<i>Carácter Financiero</i>	37
3. LA NUEVA ESTRATEGIA	38
MEDIDA DE EXITO	38
<i>Suposiciones Críticas</i>	39
<i>Oportunidades y Amenazas</i>	40
<i>Debilidades a Corregir</i>	41
<i>Fortalezas a Explotar</i>	41
<i>Riesgos</i>	42
<i>Estrategias actuales</i>	42
<i>Planes para las estrategias Deseables y Realizables</i>	45
<i>Visión</i>	47
<i>Misión</i>	49
<i>Políticas</i>	50
Política de costo de la información	52
<i>Estadística mensual</i>	52
Importación o exportación anual	53
4. MERCADEO	57



ANALISIS	57
<i>Alcance</i>	57
<i>Segmentos</i>	59
<i>Competencia</i>	62
<i>Innovación</i>	63
PLANOS DE MERCADOS	66
<i>Nueva Estrategia</i>	66
<i>Tácticas de ventas</i>	66
<i>Servicios</i>	67
<i>Publicidad</i>	67
5. LA TECNOLOGÍA.....	69
VENTAJA COMPETITIVA	69
6. RECURSOS HUMANOS	72
GERENTES Y OTROS RECURSOS.....	72
<i>Estrategia nueva</i>	73
CLAVE DEL EXITO	73
<i>Estrategia nueva</i>	74
ORGANIZACIÓN.....	75
ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS SOBRE EL PERSONAL	76
<i>Delegación de funciones</i>	76
<i>Medición por resultados</i>	76
7. FINANZAS.....	78
Revisión de Resultados.....	78
Estado de Rentas y Gastos.....	80
8. ASPECTOS LEGALES	93
<i>Forma de la empresa</i>	93
<i>Permisos</i>	94
10. CALENDARIOS Y ACCIONES.....	95
FECHAS CRITICAS	95
ACCIONES.....	96
CALENDARIO.....	97
<i>Estrategias nuevas</i>	97
11. CONCLUSION.....	99
DECISION DEL INVERSIONISTA	99
12. Referencias Bibliográficas	101



1. LA EMPRESA

CARÁCTER DE LA EMPRESA

Historia.

La compañía que hemos seleccionado para desarrollar El Plan de Negocios es Comercio Exterior Parra y Asociados - COEXPA Cía. Ltda. Esta es una compañía existente fue formada hace ocho meses, cuyo objetivo principal es proveer de información de comercio exterior a todo interesado.



COEXPA Cía. Ltda. se constituyo con escritura publica el 18 de Septiembre de 1996. Sin embargo, entró a operar en el mes de Julio de 1997. Los accionistas propietarios de la empresa y su respectiva participación son:

<i>Marcos Xavier Parra Rambay</i>	<i>60%</i>
<i>Xavier Ernesto Triviño Davila</i>	<i>20%</i>
<i>Cinthyia Giovanna Triviño Davila</i>	<i>20%</i>

La lista de directores y administradores se detalla a continuación:

<i>Marcos Xavier Parra Rambay</i>	<i>Gerente</i>
<i>Xavier Ernesto Triviño Davila</i>	<i>Gerente de Sistemas</i>
<i>Elvis Borbor Parra</i>	<i>Jefe de Ventas</i>

La compañía en la actualidad esta ubicada en Guayaquil - Ecuador, en la dirección Rumichaca 1108 y Luque, su teléfono es 515563

*COEXPA Cía. Ltda.
Guayaquil, Ecuador
1997*

Objetivos.

- *Satisfacer al cliente en la necesidad de información de importación y exportación.*
- *Vender Reportes mensuales clasificados por capítulos arancelarios.*
- *Vender Reportes acumulados (resúmenes) clasificados por embarcador, consignatario, producto, etc.*
- *Vender Reportes varios, los cuales estarán especificados por el mismo cliente.*
- *Realizar suscripciones semestrales, anuales, bianuales y trianuales.*
- *Alcanzar el mercado extranjero usando como principales herramientas el mercadeo por internet, el de correo y el de comerciales en revistas especializadas en el exterior.*
- *Contratar permanentemente anuncios en revistas especializadas de Comercio Exterior en el Ecuador y en el extranjero.*
- *Mantener políticas sociales con el cliente y el empleado correctas y siempre sobre el nivel del mercado.*
- *Mantener reuniones con los empleados para evaluar la situación interna de la empresa, mantener siempre el ánimo alto.*

- *Realizar cuestionarios para evaluar situación de los clientes con respecto a la empresa.*
- *Mantener siempre equipos de avanzada usando tecnología de punta para la reducción de tiempo en el servicio y satisfacción del cliente.*
- *Ofrecer servicios gratuitos a nuestros clientes por ocasiones especiales, registrando el cumpleaños de nuestro cliente por ejemplo, o el tiempo que lleva como cliente.*
- *Realizar investigaciones acerca de la información y firmar un convenio de información con Diario El Universo de Guayaquil y El Comercio de Quito.*
- *Realizar contactos con revistas de Análisis Comercial del exterior.*
- *Abarcar con los reportes las áreas de Importación y de Exportación.*
- *Entregar el quinto día del mes todos los reportes para los clientes suscritos.*
- *Usar preponderantemente internet para la entrega de los reportes en archivos de software.*
- *Mantener el respaldo oficial del estado como voz de las Aduanas.*
- *No asumir nada, primero consultarlo con el cliente.*



Metas.

- *Iniciar con venta de productos de Importación.*
- *De acuerdo como se vayan automatizando los departamentos Aduaneros (Exportación y Manifiestos de Carga) innovar en nuevos productos.*
- *Desarrollar un sistema de ventas en el que se ingrese el detalle de la factura y automáticamente emita la factura con los reportes para ser entregados al cliente.*
- *Tener un sistema de Rol de Pago para llevar un archivo histórico del aspecto económico del personal, el que deberá de utilizarse para las tomas de decisiones referentes al mismo aspecto.*
- *Desarrollar un equipo de ventas que tenga conocimientos de comercio exterior, es decir, que conozca los documentos de aduana y que sean expertos manejando las herramientas de software de avanzada.*
- *Contratar siempre los servicios de selección de personal, asegurarnos que siempre se revisen los antecedentes del personal.*
- *Tomar en cuenta el índice de inflación comparado con el volumen de ventas para poder establecer los niveles remunerativos del personal.*



- *Tomar el mismo índice mas el de desempeño para las evaluaciones del personal, el que se deberá realizar a los seis meses de ingresado el personal y a partir de ahí anualmente.*
- *El equipo de Ventas: Tener tres vendedores, una persona de servicios al cliente y una de cobranzas.*
- *El equipo administrativo: Una recepcionista, una contadora y una persona para el nivel de staff.*
- *La persona de nivel staff debe seleccionarse con mucha atención, debido a las tareas estratégicas él encargadas.*
- *Mantener cursos de actualización con todo el personal, por lo menos un curso al año. Con el personal de ventas los cursos de motivación sean por lo menos dos veces al año.*

Productos o Servicios.

La empresa se dedicará principalmente a la elaboración de reportes estadísticos de información del Comercio Exterior ecuatoriano, siempre como órgano oficial de las Aduanas del país. Además tendrá como actividades adicionales el

realizar labores que ayuden a la imagen y/o al desenvolvimiento de las mismas, esto signifique llevar a cabo proyectos de diferente naturaleza como podrían ser concesiones o administraciones de centros de cómputo, del departamento de estadísticas, etc.

El amplio horizonte de Instituciones o Empresas que intervienen en la formulación de datos de Comercio Exterior tales como Agencias Navieras, Agentes Afianzados, Importadores o Exportadores, Instituciones Financieras, diferentes organismos del estado, llámense Subsecretarías o Ministerios, etc. crea un amplio campo de aplicación para las actividades en las que estará apta la empresa para su participación.

En estos tiempos de reducción del estado, nos proponemos el servir al estado siendo un organismo difusor de estadísticas de Comercio Exterior empeñándonos en colaborar especialmente con organismos tales como el Banco Central, la Junta Monetaria, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, y muy en especial con la Subsecretaría de Aduanas.



En resumen, como aspecto general podemos indicar que la empresa se podrá dedicar a cualquier tarea que tenga relación con los datos del Comercio Exterior ecuatoriano.

Al tener como política principal el servicio, junto con la Calidad, se establecerán convenios con entidades tales como empresas, corporaciones o grupos económicos más influyentes en nuestro país para establecer un servicio de Departamento externo de Estadísticas que es el que se definiría como el Servicio de Platino, haciendo variar nuestra política de precios por el de un costo fijo e ilimitado el número de los reportes, el Servicio de Oro tendría como única diferencia un número de reportes limitado igual que el Servicio de Plata con un número inferior de reportes. La clasificación de reportes se la realizará tomando en cuenta aspectos de los meses que incluyen, número de productos, si son listados o resúmenes, etc.

No dejamos a un lado el aspecto social en nuestra labor de empresa, ya que estableceremos convenios con las más prestigiosas universidades del país, tales como la ESPOL, Universidad San Francisco de Quito, para intercambiar experiencias laborales con los estudiantes y suplir de información los talleres de las diferentes carreras de las mismas. Estableceremos convenios con



asociaciones de estudiantes tales como AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas) para dar oportunidades de estudio de nuestro Comercio Exterior por estudiantes universitarios del extranjero.

También estableceremos corresponsalías de información de datos estadísticos con revistas de aspecto económico especializado, sean del extranjero o nacionales.

La periodicidad de entrega de nuestros productos son: Diaria y Mensual. El medio es: En papel, disquete o vía Internet.

Nuestros productos son los siguientes:

Diario de Importación.

La fuente de información son los manifiestos de carga de los buques y se refiere a todas las importaciones marítimas de Guayaquil, su entrega es diaria, durante todos los días laborables del año. Nuestro producto se explica por sí solo. La



suscripción puede ser anual y semestral, no solo en este producto si no en todos los que vamos a describir.

Importaciones marítimas mensuales (General).

Su entrega es realizada el día 6 (seis) de cada mes. Contiene todas las importaciones marítimas del país, Puerto Bolívar, Esmeraldas, Manta y Guayaquil. La presentación puede ser de acuerdo el cliente lo indique, si es en disquete, incluimos nuestro famoso sistema de consulta que le brindará toda la información de las importaciones del Ecuador, mes a mes, formando la base de datos en su propio computador, disponible para que realice la consulta que usted necesite. Nuestro sistema es muy sencillo de usar, si puede manejar un cajero automático, entonces, podrá manejar nuestro sistema de consulta. Incluimos un servicio de consulta, es decir, si tiene alguna consulta que realizamos, nos la puede hacer sin ningún problema y también sin ningún costo adicional.

Si la presentación que prefiere es en papel, se puede presentar el formato que desea recibir o seleccionar de los que nosotros le indicamos, se tiene a disposición resúmenes también.

Reportes por productos.

Es un reporte de importaciones o exportaciones por producto, además, si desea reportes eventuales de otros productos a los cuales no está suscrito los obtiene sin ningún costo adicional. Todos los productos incluyen un directorio de importadores y exportadores sin costo adicional.

Exportaciones marítimas mensuales, nivel general

Su entrega es realizada el día 11 (once) de cada mes. Es un producto semejante al de importación. En exportaciones no existe una entrega diaria de reportes. El costo de la versión en papel tiene el mismo tratamiento que en importaciones.

Mercado

El mercado en que se desenvuelve COEXPA es referente a los sectores por producto de las empresas, es decir, el ambiente general de la empresa es amplio, estamos hablando de entidades financieras, profesionales de aduana, importadores y exportadores en general, etc., es decir, estamos hablando de todos los entes relacionados al Comercio Exterior, principalmente.

De acuerdo con el producto de la empresa podemos hablar de segmentos; del Diario de Importación por ejemplo, el mercado objetivo son los profesionales del Comercio Exterior, llámense Agentes Afianzados o Despachadores de Aduana y Consultores de Comercio Exterior.

Los reportes por productos tienen un mercado objetivo que es definido hacia los importadores de ese determinado producto que es el que se interesan para conocer el mercado en el que se desenvuelven (su competencia).

Los reportes de productos en general, por su costo y por la voluminosidad de la información, su mercado objetivo son las Agencias Navieras, todo tipo de agencias de carga, entidades financieras, Inversionistas y Consultores de

Comercio Exterior. Además, están incluidos en este aspecto las diversas agencias de control del aparato de seguridad del estado, como Inteligencia Naval, Interpol, etc.

Como podemos apreciar el mercado en que nos desenvolvemos es bastante amplio por su naturaleza, pero es definido por su relación con el Comercio Exterior Ecuatoriano.



Tecnología.

Dentro del mercado ecuatoriano la competencia es limitada y el CEO de Coexpa Cía. Ltda. identificó el negocio dotando a la empresa de una ventaja competitiva basado en la tecnología, donde lo podemos dividir en dos segmentos:

Hardware

Coexpa está dotado de una red con nueve terminales donde el servidor de la red cuenta con suficiente recursos y actualmente está ocupado al 20% de su real capacidad, al ritmo actual se prevé un incremento de recursos en 6 años por lo menos; sin embargo, la renovación tecnológica se la ha previsto para dentro de dos años. Además, nuestro hardware soporta internet.

Las estaciones comparten recursos como: disco e impresoras de toda la red, además, que tienen suficiente memoria como para cargar hasta 3 aplicaciones a



la vez y en el trabajo diario solamente se necesitan 2, cuando sea necesario se puede incrementar hasta 15 veces o más.

Una impresora láser de alta velocidad, dos de inyección y una matricial son las impresoras de los sistemas apoyadas con una copiadora, que cubren las necesidades actuales con un uso relativo de un 20%, teniendo una vida útil a este ritmo de 4 años y con incremento de uso a 3 años.

Cerrando la ventaja por hardware, mencionamos las líneas telefónicas, la primera es para el trabajo de ventas e interna y la otra es una línea telefónica, titulada como servicio "hot line" que nos permite entablar una atención rápida.

Software

Contamos con programas para el manejo de nuestra información en el ámbito interno y en el ámbito de clientes, tenemos enfoque de Internet implementado en la entrega de información según pedido.

Para el manejo interno, los programas del sistema de información principal están diseñados para ser paramétricos, donde los requerimientos básicos fueron cubiertos y los futuros pueden ser cubiertos con facilidad gracias al

diseño de las bases de datos donde están implementados. Otros servicios para el personal interno están dados por programas de Microsoft Windows con Word y Excel en las tareas normales de oficina.

Para el manejo de nuestra información por parte de los clientes, se diseñó y elaboró un sistema que permite la consulta de los datos de todos los productos. El sistema es paramétrico y fácil de instalar con ayuda en línea.

Costos

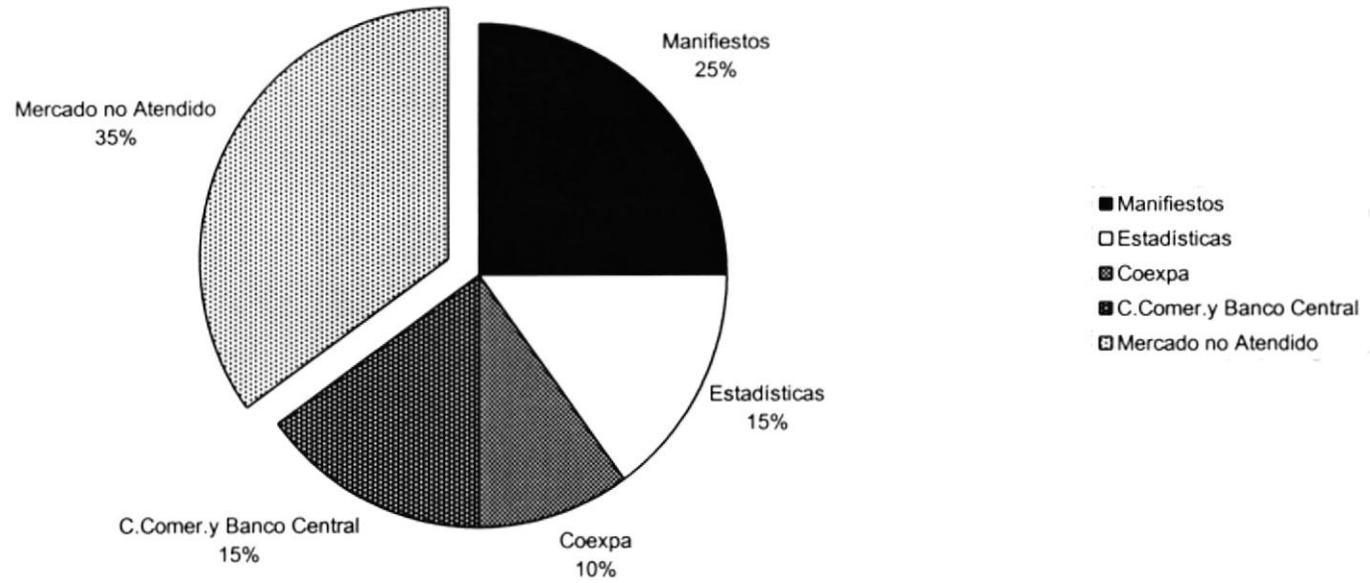
Estudiando los cuadros a continuación, nos podemos dar cuenta que este tipo de empresa requiere de una alta inversión administrativa y en promoción de imagen. Y, si hacemos una proyección para estudiar el retorno del capital, podemos concluir que esta empresa al tener un retorno de la inversión a largo plazo -más de dos años- el riesgo es altísimo, por lo que encontramos el factor que mantiene que en el mercado no existan tantas empresas que se dediquen a lo mismo. Es decir, este tipo de empresa crecerá si es que las diversas variables del mercado se mantienen de acuerdo a los parámetros que se establecieron en el proyecto inicial; como son: un limitado ambiente de

competencia, mantenimiento de las tarifas de los servicios de la competencia, mantenimiento de las políticas establecidas en el comercio exterior por el Estado, etc.

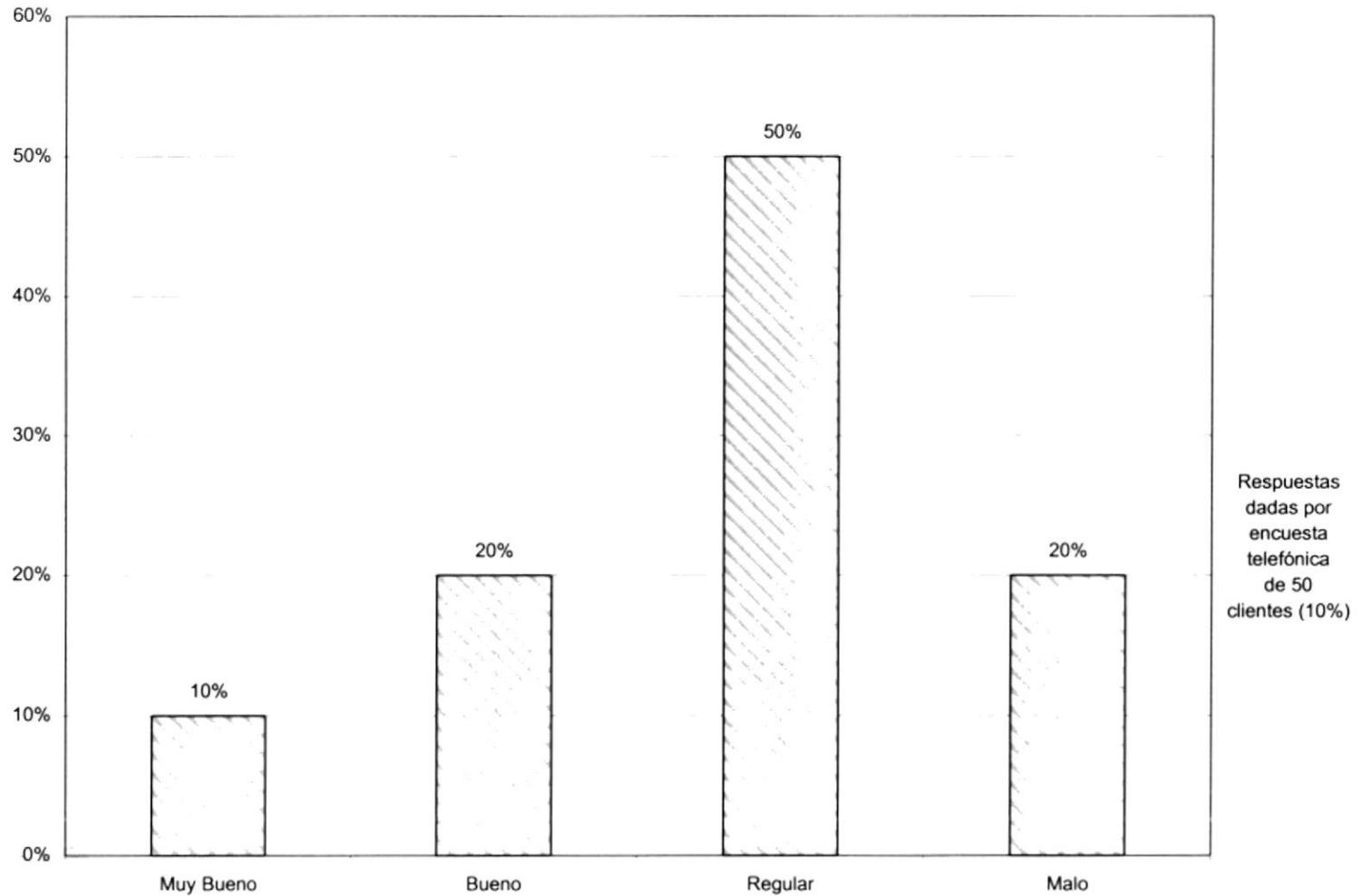
Un análisis se lo puede realizar a partir de los resultados que nos den el estudio de los siguientes cuadros:

SECRETARÍA DE ECONOMÍA
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
CALLE DE LOS RÍOS
PENAS

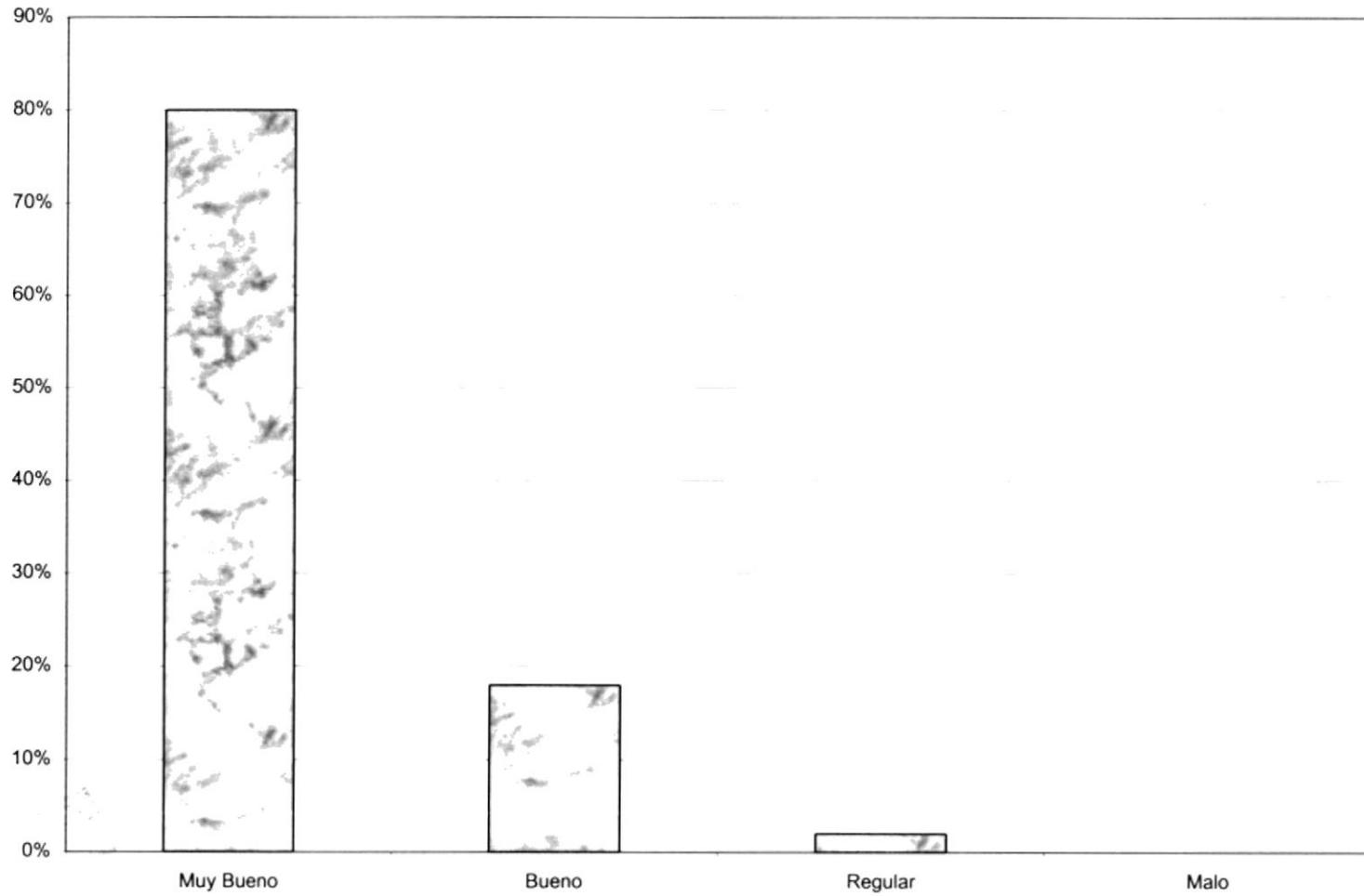
Mercado de Estadísticas de Comercio Exterior



Empresa de Manifiestos
Satisfacción del Cliente en referencia al Servicio



COEXPA CIA. LTDA.
Satisfacción del Servicio



Recursos.

Fuente de información

Establecida en acuerdos con autoridades del movimiento marítimo ecuatoriano, dotando a las fuentes de información con formatos que agilicen la toma de datos y el fácil ingreso de estos al sistema computarizado. Esto evita tener que contar con equipos en la fuente y se reduce a la difusión del método de llenado. Un atractivo particular para los elementos que conforman la fuente es la entrega de información de ellos mismo en el formato y acumulados que ellos desean por el simple hecho de ayudar en la gestión de toma de datos, esto también reduce costos, aumentando el grado de calidad y acortando el tiempo con el que se consigue la información.

Personal, tiene 5 años en manejo del tipo de información

La mayoría de los empleados de Coexpa tienen una larga experiencia de trabajo en la competencia. Los directivos tienen con un alto grado de

conocimiento de informática de modo que el sistema de información se ha diseñado y generado, produciendo mejores y variados informes que representan un buen producto para el usuario final. El excelente conocimiento acerca del negocio por parte del personal permite agregar funciones de control en cada uno de los pasos del proceso global para llegar a una atención con datos realmente valederos y con posibilidad de demostrar el grado de exactitud.

Alta tecnología

Basado en el conocimiento informático del CEO, sus directivos y en la tecnología que se presenta en nuestro medio, procurando un enlace de equipos en el ámbito de los sistemas operativos, programas de aplicación y por internet. El alcance deseado se lo consigue con productos informáticos instalados en los equipos de cada cliente, permitiendo que ellos mismos manipulen su información. La confianza generada permite que se analoguen los equipos o los programas de aplicación de manera que se pueda reducir costos en suministros y distribución aumentando considerablemente el grado de satisfacción de los clientes.



Calidad en el servicio al cliente

Orientado a un nuevo enfoque de servicio, que se basa en varios parámetros de conocimiento del medio y de la observación las deficiencias de los procesos y atenciones de la competencia.

Cada elemento de servicio se orienta, además, a la reducción de los costos, así, al usar algún medio de transmisión se eliminan costos de suministros, tiempo de equipo y costos en la distribución; otro ejemplo de la calidad es la entrega de programas que el mismo usuario puede manejar, esto hace que los datos que nosotros generamos sean esperados en un medio magnético, llegando a las ventajas ya anotadas y a la satisfacción del cliente.

Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas

- *Conocimiento de las necesidades del mercado.*
- *Excelente competencia en precios.*
- *Equipos de alto performance en procesamiento de altos volúmenes.*
- *Personal capacitado en comercio exterior.*
- *Costo de operación inferiores a la competencia.*
- *Vasta experiencia en procesamiento de documentos de comercio exterior.*
- *Mínima competencia.*
- *Elaboración de contratos para la venta de servicios.*
- *La globalización mundial del comercio, obliga a los altos ejecutivos a tener la información necesaria para tomar sus decisiones.*

Debilidades:

- *Posicionamiento en el mercado de la competencia.*
- *Falta de experiencia en los nuevos vendedores, por el tipo de producto comercializado.*
- *Poca inversión de los clientes en este tipo de información.*
- *Falta de recurso económico para realizar inversiones*
- *Necesarias para el fortalecimiento de la imagen de la empresa.*
- *Todas las empresas que existen en el mercado tienen mas de treinta años en el mercado.*

2. SECTOR INDUSTRIAL.

DEFINICION

El sector industrial en que se desenvuelve la compañía es altamente competitivo en su aspecto específico, es decir, el ambiente específico es referente a los Servicios de Información de Comercio Exterior, porque el ambiente de Servicios de Información simplemente, es bastante amplio, pasando por los de información general como los diarios hasta los aspectos más específicos por ambiente, por ejemplo, en el ambiente financiero

encontramos a *Análisis Semanal*; en el ambiente de comercio exterior encontramos a COEXPA.

Tamaño de Crecimiento.

La empresa tiene ocho meses de funcionamiento; pero, pasaremos a estudiar el crecimiento de la misma en los seis primeros meses de resultado, donde vemos que el resultado ha sido inferior a lo proyectado. Esto ha sido influenciado por las variables externas y la intensidad de competencia que se ha dado.

Tomamos en cuenta que el proyecto se desarrolló y empezó su implementación en enero de 1997 antes que sucedan los acontecimientos políticos del 5 de febrero, sucedido esto, se tomó la decisión de seguir adelante sabiendo que el tiempo de recuperación del capital iba a ser muy superior a lo proyectado. Al día de hoy el crecimiento se ha dado a ocupar el ocho por ciento del mercado, lo que podría tomarse a un crecimiento cien por cien superior una vez ejecutadas las estrategias que se van a llevar a cabo estudiando el resultado de estos seis primeros meses de trabajo.



Para referencia de lo anterior estudiemos el cuadro de participación anteriormente expuesto. Podemos concluir que los primeros seis meses han servido para realizar una valiosa retroalimentación, establecer que en el aspecto de producción ha funcionado óptimamente, la falla resultó en la ejecución de ventas por lo que las estrategias a este respecto han cambiado.

Factores de Crecimiento.

- *Inversión en Mercadeo*
- *Mantenimiento de calidad en el Servicio*
- *Mantenimiento en la Calidad de la Información*
- *Asociación estratégica con Empresas relacionadas*

Ciclo de vida de servicios.

El ciclo de vida de los Servicios es anual en su mayoría, aquí se requiere a la continuación del contrato de servicios tomando en cuenta su renovación,

estableciendo que esta es la facilidad que se daría como resultado de la calidad en el servicio prestado durante el periodo anterior.

Carácter Financiero

Los resultados que se han dado también se ha debido a que la inversión inicial no alcanzó el menor límite que se requería, en este nuevo periodo afianzaremos el aspecto financiero inyectando nuevos recursos para ventas.

3. LA NUEVA ESTRATEGIA

MEDIDA DE EXITO

Debemos considerar como una medida de éxito importante que siete de las dieciséis personas que trabajan en Coexpa son ex-empleados de la competencia, es así que muchas de las estrategias aplicadas vienen como resultado de los años de experiencia que se adquirieron por los diferentes

colaboradores en la empresa anterior, basándonos en la calidad del servicio y el gusto de tener a los colaboradores de la empresa en participar en la misma.

Otro punto importante es que conocemos la realidad del servicio de nuestra competencia como sus limitaciones además de tener buenas relaciones con clientes y proveedores.

Suposiciones Críticas.

Una de las mayores situaciones críticas con la que contamos en la actualidad es el resentimiento de la competencia hacia nuestra empresa y las falsas expectativas que emiten a los clientes sobre los colaboradores y Coexpa mismo.

Otra situación crítica es la recesión actual del mercado debido a la crítica situación económica del país.



Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades

- *Mercado necesitado de información veraz y oportuna.*
- *Crecimiento de los clientes potenciales en este tipo de información.*
- *Que la imagen del país mejore externamente y tener claramente políticas de comercio exterior.*
- *Que el Estado incentive el desarrollo en el comercio exterior disminuyendo las tarifas arancelarias.*

Amenazas:

- *Que la aduana entregue libremente la información a todos los interesados.*
- *Que la empresa líder en el mercado disminuya sus precios de venta a mitad.*
- *Empresas extranjeras interesadas en el mercado.*
- *Falta de respeto en la ley de propiedad intelectual.*



Debilidades a Corregir

Aumentar presupuesto para el mercadeo y así lograr que la imagen de la compañía se fortalezca.

Fortalezas a Explotar

Una de las principales fortalezas a explotar es el conocimiento de las necesidades del mercado de información.

De que el mercado mundial cada vez se hace mas globalizado y para esto se necesita contar con mayor información tanto nacional como internacional.

Riesgos.

Uno de los mayores riesgos que podríamos tener es por el tamaño del mercado y los precios que se han mantenido por algún tiempo (6 últimos meses) el margen de utilidad se ha visto afectado pero al empezar a hacerse mas conocida la empresa hay ciertas personas con facilidades de capital que se imaginan que el tipo de negocio es mejor de lo que realmente es, no tomando una apreciación general del negocio sino únicamente basándose en la proyección del volumen de ventas.

Estrategias actuales

Estrategia por experiencia

En lo referente a la estrategia establecida en esta compañía, tenemos que tomar en cuenta que siete de las dieciséis personas que trabajan en esta compañía, son ex-empleados de la competencia. Nombramos esto para que se

*FE-
E
Kendall*

entienda que la estrategia aplicada viene como resultado de los años de experiencia que se adquirieron por los años del CEO y los diferentes colaboradores en la anterior empresa, de la cual se aprendieron todos los errores que se cometen en dicha empresa y se formo esta nueva empresa basándonos en la calidad del servicio y en el gusto que tienen que tener todos los colaboradores de la empresa en participar en la misma.

Fuente de información fiable

Para la captura de los datos, se buscó el respaldo de que la fuente de información sea confiable y tenga una buena imagen en nuestra sociedad, para esto se logró una autorización de una fuente gubernamental para el uso de la documentación de base.

Infraestructura

Se estableció una infraestructura de primera línea para el ingreso de la información, usando nuevos procedimientos en el procesamiento de la misma,

aumentando todo lo referente al sistema de producción para efectivizar el tiempo de respuesta a las solicitudes del departamento de ventas.

Calidad

La estrategia en la calidad del servicio se la dividió en dos secciones, la calidad en la producción y la calidad de servicio al cliente.

Calidad en la producción: *En lo referente al control de calidad interno, realizamos una retroalimentación con el departamento de producción semanal relacionando lo que nos dicen los clientes y la calidad total en la información suministrada.*

Calidad de servicio al cliente: *La estrategia de servicio al cliente es la que más ha sufrido modificaciones, esta se ha ido adecuando a las exigencias de los clientes; es decir, ha sido producto de la agresiva acción de mercadeo que implementamos desde Octubre de 1997. Como estamos compitiendo con una empresa existente desde hace ochenta años que supuestamente tiene posesionado el mercado, entramos al mercado ofreciendo servicio, es decir,*

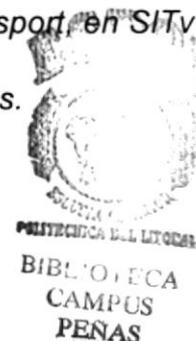


golpeando la principal debilidad de la competencia. Hemos apuntado a la puntualidad en la entrega de información, la libertad de negociación de los ejecutivos, la facilidad de manejo de la información por los clientes, la diversidad de formatos que pueden obtener y los diferentes medios de entrega de la información, sea en papel, o sea, en disquete o internet, es decir, ampliamos la oferta de medio de recepción de la información.

La mayor estrategia empleada es lograr un mínimo de deserción en la cartera de clientes, la cual es respaldado con un seguimiento personalizado a sus requerimientos. Se pretende cumplir con un flujo mínimo de efectivo que permita cumplir con los gastos programados por lo que los costos de operación están minimizados en la parametrización del sistema de información cumpliendo así con una de sus fortalezas competitivas.

Planes para las estrategias Deseables y Realizables

- *Realizar anuncios publicitarios en el Diario El Universo, en Análisis Semanal firmar un convenio de Información, anuncio publicitario en Transport en SITV los anuncios clasificados, y en demás publicaciones comerciales.*



- *Con Autoridad Portuaria establecer un convenio en el que les llevemos nosotros el departamento de estadísticas u otros servicios informativos, aprovechando el significado de las estadísticas.*
- *Mantener fuertemente ligados los nexos de relación con la Subsecretaría de Aduanas y el departamento de Sistemas de la misma, entregando reportes inmediatamente solicitados. Tratando de establecer o concesionar el departamento de Estadísticas de la Aduana.*
- *El personal de ventas manejará directamente el servicio al cliente y hará las gestiones de cobro necesarias solo si no es una suscripción con pago mensual, ya que estas son realizadas por la persona de cobranzas.*
- *El retirar de las oficinas de nuestros clientes los pagos, los realizará el personal operativo preferiblemente, mientras que el personal de ventas-servicio al cliente, solo realizará la gestión de cobro.*
- *La persona encargada de cobranzas realizará sus gestiones solo con las cuentas de suscripción con pago mensual.*
- *El pago de suscripciones será de contado por el número de meses que se desee, o a diferido con pago mensual, este será el único caso en que se entregue la información antes de que se efectúe el cobro.*



- *A los clientes que hayan realizado por lo menos una compra en los dos inmediatos meses anteriores, se le deberá llamar o visitar para conocer sobre la utilización de nuestro producto y ofrecerle nuevos servicios o información adicional gratis si realiza nuevas suscripciones o ampliaciones de contrato.*
- *Dar asesoría personal, uno a uno, a todos los clientes que utilicen nuestro servicio, tratando siempre de brindar el formato de datos mas adecuado, evitando caer en la estandarización de reportes.*

Visión

El ideal de esta empresa será el de mantener a toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, interesada en información referente al Comercio Exterior Ecuatoriano, satisfecha en sus necesidades prestándoles un servicio eficiente, haciéndoles conocer siempre no solo lo que necesitan sino estar totalmente conscientes de que esa persona ha satisfecho su real necesidad de información, logrando de esta forma que cuando se le presente una nueva necesidad no lo piense dos veces si no que en su mente exista una sola

solución: el recurrir nuevamente a nuestra empresa. Es decir, deseamos que toda persona que necesite conocer, informarse, de lo que sucede con el Comercio Exterior Ecuatoriano, tenga en nosotros unos proveedores de información exactamente de acuerdo a sus necesidades.

Nuestro compromiso con el Estado será de alta responsabilidad ya que nosotros seremos la puerta del Ecuador al mundo porque llevaremos la información de todos nuestros productos a todos los que tengamos relación en el exterior, haremos conocer la realidad del Comercio Exterior ecuatoriano y así brindar una mejor imagen del Ecuador al mundo.

En resumen, tendremos en cuenta la calidad en el servicio de atención a todos nuestros clientes y una intensa búsqueda en el mercado extranjero.

Otro de nuestros objetivos sociales principales será el de estar listos para prestar nuestros servicios en solicitar alguna concesión en el área aduanera en donde estemos capacitados, tales como el departamento de archivo, control informática de digitación, o desarrollo de estadísticas especializadas para departamentos específicos como la Dirección Técnica o incluso la misma Subsecretaría de Aduanas. Es decir, poder prestar nuestra capacidad y

experiencia en el manejo de documentación y su procesamiento en Sistemas de Información, en todo departamento del Estado que lo necesite y que la Ley permita su manejo por la iniciativa privada.

Misión.

Darnos a conocer por el usuario como una empresa seria, puntual y con costos reales, y que su único fin es el de brindar un servicio eficiente en nuestra sociedad, la cual no está siendo atendida como los tiempos lo marcan.

Nuestra empresa tendrá su comercialización clasificada por las partidas arancelarias de capítulos, tendrá entrega mensual y el valor del mismo estará formado por una base mas el número de partidas que contenga el reporte, caso especial serán las suscripciones ya que estas serán a ventaja del cliente tomando en cuenta el movimiento que tuvo esa partida.

Políticas.

Las políticas más realizables de la Empresa son:

Política estándar de precios.

- *Directorio de Exportadores o Importadores, \$100 (cien) dólares americanos.*
- *Estadística mensual por producto, \$40 (cuarenta) dólares americanos.*
- *Estadística mensual general, \$125 (ciento veinticinco dólares americanos).
Reporte que incluye todos los productos comercializados con descripción general, es decir, se nombra como químicos en la estadística de productos aparece con productos químicos industriales y en su detalle se lo puede especificar.*

La fuente de información de nuestros reportes son las Declaraciones Aduaneras de Importación (DUI), los formularios únicos de exportación (FUE) y los manifiestos de carga de los buques. Contamos con un margen de error del 1.5%. Las tarifas son las mismas para los reportes de importación como de

exportación del Ecuador, los reportes de las agencias filiales sobre información del extranjero se los cotizará al momento y según solicitud.

El pago se lo realiza por adelantado y las muestras recibidas de los productos no tienen ningún costo.

Los reportes en el ámbito local, pueden ser entregados en:

- *En papel. Entregado por algún courier.*
- *En archivo electrónico. En disquete entregado vía courier, o por Internet. El archivo puede ser texto (.TXT), Foxpro o Dbase (.DBF), Excel (.XLS). Por defecto entregamos en .DBF, consulte algún otro formato.*

La entrega de la información al exterior puede ser de dos formas:

- *Mediante Internet, sin ningún recargo.*
- *Por medio de algún courier internacional (por ejemplo DHL). Esta forma tendrá un recargo en el costo de 35 (treinta y cinco) dólares americanos.*

Política de costo de la información

Estadística mensual.

Para obtener el costo total de su pedido, haga lo siguiente:

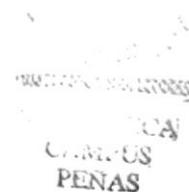
- 1. Sume el número de productos de estadística mensual que desea o multiplique el número de productos por los meses en que constará su suscripción, esto es independiente así sean de importación o de exportación, o se trate de reportes de fechas pasadas.*
- 2. Multiplique por el número de meses solicitado.*
- 3. Usted tiene el número de reportes que desea, el valor de su reporte es dependiendo del número de estos, según la tabla a continuación:*

Número de Reportes	Valor en dólares
1 reporte	\$40
2 reportes	40 + 25 = \$65
3 reportes o más	\$15 por cada reporte adicional

Se aceptan suscripciones semestrales, anuales, bianuales o trianuales, Se ruega que antes de realizar el pago, se nos envíe un fax o un e-mail para confirmar el valor liquidado y otorgar el número de suscripción como respuesta. Una vez recibido, proceda a realizarnos el pago; su suscripción empezará a correr de acuerdo a la fecha que usted nos indique y en el momento de recibido el valor.

Importación o exportación anual.

Para obtener el costo total de su pedido, haga la siguiente:



UNIVERSIDAD DE AMÉRICAS

CAMPUS

PEÑAS

1. *Sume el número de productos de Importación o Exportación General mensual que desea o multiplique el número de productos por los meses en que constará su suscripción, esto es independiente así sean de importación o de exportación, o se trate de reportes de fechas pasadas.*

2. *Multiplique por el número de meses solicitado.*

3. *Usted tiene el número de reportes que desea, el valor de su reporte es dependiendo del número de estos, según la tabla a continuación:*

Número de Reportes	Valor en dólares
<i>1 reporte</i>	<i>\$125</i>
<i>2 reportes</i>	<i>125 + 75 = \$200</i>
<i>3 reportes o más</i>	<i>\$50 por cada reporte adicional</i>
<i>Para reportes de meses anteriores:</i>	

<i>de 3 a 24 reportes</i>	<i>\$50 por cada reporte adicional</i>
<i>25 reportes o más</i>	<i>\$70 por cada reporte adicional</i>

Se aceptan suscripciones semestrales, anuales, bianuales o trianuales. Se ruega que antes de realizar el pago, nos envíen un fax o e-mail para confirmar el valor liquidado y le otorgaremos el número de suscripción como respuesta. Una vez recibido, proceda a realizarnos el pago; su suscripción empezará a correr de acuerdo a la fecha que usted nos indique y en el momento de recibido el valor.

Notas adicionales.

Se puede aceptar el caso de que el cliente prefiera realizar el pago mensual de su suscripción, en cuyo caso no se tomará en cuenta el volumen del periodo de suscripción, sino que se facturarán los reportes mensualmente, a esta política la conoceremos como "Suscripción sin pago". Por ejemplo:



El cliente tener una "Suscripción sin pago" de la Estadística de exportación de Banano que tiene un valor de \$40, el cliente recibirá y deberá cancelarnos los cuarenta dólares mensualmente, lo que se le hace un total de \$480 en el año. Si se acogiera a una "Suscripción", el costo que tendría que cancelarnos al contado sería solo de \$215 (doscientos quince dólares).

4. MERCADEO

ANALISIS

Alcance

Dentro de la planeación estratégica que estamos realizando a esta organización nuestros principales alcances son realizar:

Buen plan de mercadeo

El cual nos dé a conocer en el medio y facilite la labor de nuestra fuerza de ventas, debido a que en la actualidad existe una sola empresa la cual tiene asignada la mayor parte de clientes del mercado.

Coexpa Cía. Ltda. se orienta a colocar información acerca del comercio exterior y como tal queremos estar relacionados con todo tipo de empresa formal e informal que requieran de este tipo de servicio de información.

Generar recursos nuevos

Para esto, debemos valernos de la innovación con nuevos productos o servicios adicionales. También por promociones que atraigan nuevos clientes, lo cual nos permita contar con suficiente flujo de capital.

Posicionar la imagen de Coexpa Cía. Ltda.

Esto lo deberá hacer una consultora de imagen. Debe hacérselo profesionalmente ya que el producto es información y debe crearse un clima de confianza alrededor de nosotros.



Segmentos

El grupo objetivo a donde vamos apuntar nuestras estrategias y nuestros esfuerzos lo hemos segmentado de acuerdo a las siguientes variables:

Por producto

Dada la naturaleza del negocio, Coexpa tiene segmentado a sus clientes en función del producto que genera, así, de sus tres productos el segmento de clientes es diferente:

- ***Diario de importaciones:*** *está dirigido a empresas que se dedican al transporte internacional de mercancías, agentes afianzados de aduana.*
- ***Reporte por producto:*** *Esta dado para empresas importadoras que se suministran vía marítima de materia prima o bienes terminados.*



- **Reporte General de productos:** *Son personas particulares que ocupan cargos gerenciales y que están inmersos en el comercio exterior ecuatoriano.*

Geográficamente

En el Ecuador existen aproximadamente 3.500 entidades que necesitan tener el conocimiento de información de comercio exterior, de las cuales nosotros hemos analizado un 40% localizados en las ciudades de Guayaquil y Quito, y a las cuales podemos llegar con nuestro servicio.

Demográficamente

Por tipo de cliente, hemos segmentado las empresas con necesidad de información periódica de por los menos tres veces al año

TIPO *Empresas Importadoras/Exportadoras.*

TAMAÑO *Medianas, para el primer producto*
Grandes, para los demás productos.

NIVEL Socio Económico: Medianas - Grande.

Psicográfica:

Estructura Organizacional: Todo Tipo de Estructura.

Entidades: Privadas y Públicas.

El mercado consumidor de nuestra información abarca a aquellas empresas o personas naturales que tienen negocios de exportación o importación, además, a aquellos que tienden a crecer y pretenden identificar el ámbito de comercio exterior de una manera científica.

Competencia

Nivel Interno

En este nivel encontramos dos únicas fuentes de competencia, donde la primera es la más importante ya que cuenta con la mayor proporción del mercado donde se ha afianzado por mas de 80 años, este competidor es Manifiestos y amenaza nuestros tres productos. El segundo es la Cámara de Comercio y amenaza nuestro segundo producto, con la confianza que tiene por ser una entidad reconocida en nuestro medio.

Externo

Solamente el Instituto de Estadística de Colombia, pero por ahora no representa una amenaza para el mercado local ya que la información que proporciona viene demasiado tarde (3 meses) y en muchas ocasiones es incompleta.

Nuevos competidores

Este nivel representa una amenaza que está latente en nuestro medio donde el asentamiento de empresas del exterior y la apertura para el libre comercio hacen que sea atractivo el establecimiento para competidores que tengan afinidad de origen.

Innovación

Este aspecto es el factor principal de Coexpa Cía. Ltda., ya que desde su inicio se constituyó como una empresa innovadora que ha podido sacar provecho del amplio conocimiento del entorno del negocio y de las necesidades de información. Este conocimiento ha permitido lograr un enfoque tecnológico a favor del cliente, donde los datos se convierten en información en el formato que requiere el consumidor final. Los aspectos de innovación son los siguientes:

Nivel Tecnológico

La implementación del sistema de información está dado con equipos actuales orientados a un crecimiento en función de las ventas. En la programación se identificaron parámetros de selección de modo que el sistema de información aproveche el know-how de los modelos mas comúnmente solicitados y prevea unos nuevos.

Nivel de Calidad

La información, como fuente vital de la empresa, es colectada de manera oportuna y de primera mano. Un convenio con una institución gubernamental nos permite garantizar el flujo de datos hacia nosotros. El proceso incluye pasos de control de calidad como codificación y especialización en tipos de información.

Nivel Estratégico

Aquí están las especificaciones de comercialización, donde nuestros vendedores apuntan a grupos de interés basados en un entrenamiento en función del tipo de empresa, esto consigue ventaja de penetración y menor esfuerzo de entrenamiento. La estrategia de precios también se considera aquí, ya que apuntamos a romper mercado y no importa facturar mensualmente al principio con tal de darnos a conocer, el sistema de información ha sido diseñado para ser ágil en los cambios de modo de facturación.

PLANOS DE MERCADOS

Nueva Estrategia

Identificación por género de compañías, así agruparemos las compañías de plástico, latas, mariscos, etc. y enfocaremos sus propósitos dentro de nuestro servicio con nuestra fuerza de ventas.

Tácticas de ventas

Investigación en las empresas para llegar a las personas que manejan esta información, para luego enviar fax con las ventajas identificadas y entonces entablar una posible visita.

Dado que el sistema de información es parametrizado, se consigue una muestra de la información que puede ser conocida para el clientes, con ésta se logra hacer la visita más interactiva.

Servicios

La información se entrega en medio impreso y en medio magnético. Para la distribución de la información en medio impreso, debemos incentivar que el cliente elija el formato en que desee el producto. Esto causará grata impresión.

Cuando se use el medio magnético, se instalaran programas en el computador del cliente a fin de que maneje los datos en ese sistema de consulta, este servicio es gratuito y representa una ventaja competitiva.

Publicidad

Este rubro es importante para lograr posicionar en el mercado el nombre y el servicio que presenta Coexpa Cía. Ltda.

Implementaremos publicidad en dos sentidos: La publicidad de nuestro productos y la publicidad de los productos de nuestros clientes.

Publicidad de nuestro producto

Nos basaremos en la prensa diaria y en la especializada. Sin embargo, buscaremos mejorar la imagen mediante un convenio con empresas de asesoría en imagen, ya se han iniciado contactos.

Publicidad de nuestros clientes

Se les propondrá a ellos que nos permitan promocionar sus productos en nuestros reportes, colocando su publicidad en los espacios muertos de las hojas que se entregan en el diario de importación. Esta publicidad puede ser orientada a un genero de clientes o a todos en general; así, un vendedor de insumos para camaroneras puede aparecer en los reportes de nuestros clientes de ese género.

Este elemento nos creará una ventaja para el momento de negociar una suscripción.



5. LA TECNOLOGÍA

VENTAJA COMPETITIVA

Coexpa Cía. Ltda. está dotada de una ventaja competitiva basada en la tecnología, donde lo podemos dividir en dos segmentos, donde solamente debe mejorar en el segundo.

Coexpa Cía. Ltda.
Calle 102
Bogotá

Hardware

Coexpa cuenta con una red de nueve terminales, el servidor está ocupado al 20% de su real capacidad y soporta internet.

Los recursos de la red son compartidos (disco e impresoras); además, cada estación tiene suficiente memoria como para cargar hasta 3 aplicaciones a la vez y en el trabajo diario solamente se necesitan 2.

Una impresora láser de alta velocidad, dos de inyección y una matricial son las impresoras del sistemas apoyadas con una copiadora; cubren todas las necesidades actuales con un uso relativo de un 20%.

Hay dos líneas telefónicas, la primera es para el trabajo de ventas e interna y la otra es una línea para servicio "hot line", que nos permite entablar una atención rápida a clientes suscritos.

Esta infraestructura no necesita cambios por el momento.

Software

Coexpa, cuenta con un sistema de información de uso interno y emisión de los reportes de los clientes y de un sistema de consulta para uso de los clientes en sus propias instalaciones o en sus PC's portátiles.

Para mejorar, se debe implementar la emisión de los reportes integrada con la programación de facturación; para este propósito se pueden generar algo como "ordenes de producción" y que el sistema los imprima de manera distribuida.

Para el caso de envío por Internet, la automatización debe llegar hasta el momento de generar archivos que luego se fijen para el envío utilizando macros con hot keys (estas son características propias del Windows).

6. RECURSOS HUMANOS

GERENTES Y OTROS RECURSOS

Dado la naturaleza del negocio, es importante el valor que tiene el personal de Coexpa ya que su mayoría tiene experiencia en el negocio y los demás se han entrenado desde el inicio de su funcionamiento. Coexpa funciona con: 1 gerente (CEO), 1 asistente (staff), 1 gerente de sistemas, 1 jefe de ventas, 7 digitadoras (personal de producción que incluye 2 supervisoras) y 3 vendedores (personal de ventas) y 1 mensajero y 1 repartidor. En total 16 empleados.

Estrategia nueva

Para el entrenamiento de los vendedores se contarán con los manuales de los productos y una inducción del mercado apoyado con documentos acerca de las necesidades de los grupos de clientes visitados.

Los manuales antes mencionados podrán ser usados para charlas de inducción a todo el personal nuevo y como reentrenamiento a personal antiguo.

CLAVE DEL EXITO

El alto grado de conocimiento acerca del entorno y del producto, ha permitido que en poco tiempo, Coexpa sé de a conocer y mantenga su nivel en el mercado.

El criterio de calidad, esta siempre en el pensamiento de los que forman Coexpa y se ve cristalizado en cada día de trabajo, desde el momento que se recoge la información, en el procesamiento y en la distribución.

Otra clave del éxito radica en el tiempo de respuesta para los requerimientos nuevos y para la entrega diaria. Los datos son procesados con alta celeridad ya que la recolección de ellos se lo realiza sobre la base del diseño de la entrada de información al sistema.

Estrategia nueva

Dado que los formularios de la entidad gubernamental no pueden ser cambiados, se deberán generar programas que reciban la información en ese formato y luego sugerir una codificación sobre la base de un diccionario de datos. Esto agilizaría el proceso de codificación y digitación ya que el volumen puede ser procesado en lote por el personal de producción y no se dependerá exclusivamente de la codificadora. Además, el procesamiento en partes garantiza que el tiempo se reduzca.

ORGANIZACIÓN

La empresa es tipo jerárquica en tres niveles, donde el primer nivel monitorea los demás niveles a través del personal staff, esto para los controles administrativos como: horarios, gastos de caja chica, bitácora de visitas y problemas estratégicos en la obtención de datos.

Los gerentes del segundo nivel, orientan sus esfuerzos a la consecución de sus metas, utilizando los recursos bajo su mando y delineando políticas de su área.

Los empleados tienen sus tareas asignadas de modo que es fácil cumplir con un control en sus actividades, para el caso de ausencias se tienen planes de contingencia que permiten reemplazar momentáneamente ese puesto de trabajo. Así, cuando un codificador falta, se coloca a una de las digitadoras a cubrir el puesto ya que ha sido entrenada para este menester previamente.

No hay cambios sugeridos.



ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS SOBRE EL PERSONAL

Delegación de funciones

Cada puesto tiene una función que cumplir y aleatoriamente se hace un entrenamiento en un puesto similar. Dado que son pocos los niveles es fácil asimilar las funciones de trabajo y así mismo es fácil identificar los resultados.

Medición por resultados

Todos los empleados tienen sus funciones y su evaluación es en función de los resultados. Se cuenta con bitácoras de desempeño, para el personal de producción se lo hace con el tiempo de codificación y digitación donde se generan log de correcciones. Para los vendedores se los evalúa en función de metas de ventas. Para los gerentes medios, se los evalúa en función del entorno global de sus acciones y las políticas dictadas para la consecución de los mismos.

La Gerencia General, es consultada solamente cuando el personal siente que no tiene suficientes elementos de juicio para la toma de decisiones y en lo posible se establecen de inmediato las políticas a seguir para evitar un cuello de botella en el desenvolvimiento de la empresa.

7. FINANZAS

Revisión de Resultados

Balance General.

Para la revisión de resultados todas nuestras cifras están representadas en miles de sucres.

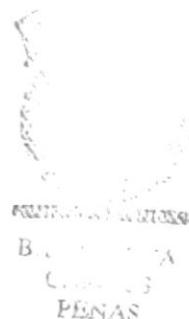
Hemos cerrado el año 1997 con un saldo en efectivo de 12.645, revisando el flujo de movimiento que tubo el semestre nos damos cuenta que la empresa se ha manejado con un saldo siempre a favor.

Nuestra cartera esta controlada debido a que un gran porcentaje de nuestras ventas son realizadas en efectivo, salvo contratos que se realizan con pagos a corto plazo. De acuerdo con el tipo de servicio que nosotros brindamos y a la experiencia adquirida por el CEO durante largos años, hemos asignado una provisión para cuentas malas incobrables de un 20% del total de la cartera.

En gastos pagados por anticipado por el valor de 15.000 corresponden al deposito del local arrendado así como también de seguros de equipos y contratos de mantenimientos.

Con respecto a nuestros Activos Fijos para el año 1998 se ha tomado la decisión de no incrementarlos debido a que en la actualidad todos nuestro activos son nuevos y con respecto a nuestros equipos de computación estamos con una tecnología de punta.

Nuestros mayores pasivos son las deudas que tenemos con el Banco del Occidente a corto y largo plazo (Terreno y Camioneta Corsa) y la deuda de la adquisición de nuestras computadoras con la Compañía Technet.



Tenemos cuentas por pagar con varios Proveedores por el valor de 15.250 que corresponden a deudas a proveedores varios.

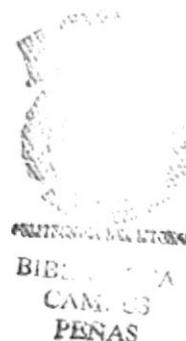
Tenemos varios impuestos retenidos por pagar por un monto de 23.200, así como también gastos acumulados por pagar por el valor de 32.670.

Dentro de otras provisiones por un valor de 9.560 contamos con varios Beneficios que se han acumulado para incentivo de nuestros empleados.

Contamos con una utilidad del año 1997 para repartir entre los accionistas por un valor de 13.998.

Estado de Rentas y Gastos

Nuestras ventas del año 1997 fueron de 218.097 con lo cual tuvimos un cumplimiento con el presupuesto de un 77.98%, uno de los meses que más incidió para el no logro de este presupuesto fueron las ventas relativamente bajas que tuvimos en el mes de Diciembre/97.



Nuestro costo de ventas nos dio un promedio 16% durante todos los meses del año con excepción del mes de diciembre que tubo un alto incremento por la falta de ventas y con lo cual cerramos con un costo del 18.06%.

Dentro de lo que es nuestros Gastos Operacionales tenemos que incrementar para el año 1998 los gastos de Publicidad y Propaganda ya que dentro de nuestro Plan Estratégico es incrementar nuestras ventas por medio de este concepto. Los gastos de ventas representaron un 21.72% de las ventas y lo consideramos que es bastante aceptable por el tipo de negocio que estamos manejando. Uno de los rubros que están representando un alto porcentaje es el de Gastos Administrativos que pensamos disminuirlo porcentualmente con el incremento de ventas.

A continuación se presentan los estados financieros así como presupuestos para el primer semestre de 1998 y su respectivo flujo de caja.

COEXPA Cía. Ltda.
Comercio Exterior Parra y Asociados

Balance General
Del 1 de Julio/97 al 31 de Diciembre/97
(.000 Suces)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo	12,645	OBLIGACIONES BANCARIAS Y OTRAS	
CUENTAS POR COBRAR		Letras o Pagarés - Occidente	28,520
Deudores por Servicios	29,540	Letras o Pagarés - Technet	45,680
Provisión para Deudas Malas	-5,908	TOTAL OBLIGACIONES BANCARIOS Y OTRAS	74,200
Sub-Total Deudores por Servicios	23,632	CUENTAS POR PAGAR	
Cuentas de Empleados	9,865	Cuentas por Pagar Proveedores	15,250
Deudores Varios	4,250	Impuestos Retenidos por Pagar	23,200
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	37,747	Gastos Acumulados por Pagar	32,670
		TOTAL CUENTAS POR PAGAR	71,120
		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	145,320
Gastos Pagados por Anticipado	15,000	OTROS PASIVOS	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	65,392	Cuentas por Pagar Largo Plazo	72,550
		Otras Provisiones	9,560
ACTIVOS FIJOS		TOTAL CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	82,110
Terrenos	95,000	TOTAL OTROS PASIVOS	82,110
Equipos de Computacion	115,050	TOTAL PASIVOS	227,430
Muebles y Equipos de Oficina	21,500	PATRIMONIO	
Equipo de Transporte	85,570	Acciones:	
Depreciacion Acumulada	-21,144	Autorizadas	120,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	295,976	CAPITAL NETO	120,000
TOTAL ACTIVOS	361,368	RESERVAS Y SUPERAVIT	
		Utilidad: Acumulada Ejercicios Anteriores	
		Presente Ejercicio	13,938
		TOTAL RESERVAS Y SUPERAVIT	13,938
		TOTAL PATRIMONIO	133,938
		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS	361,368

BIB-
COEXPA

COEXPA Cía. Ltda.

Comercio Exterior Parra y Asociados

ESTADO DE RENTAS Y GASTOS
Del 1 de Jul/97 al 31 de Dic/97
(.000 Suces)

	Jul-97	%	Ago-97	%	Sep-97	%	Oct-97	%	Nov-97	%	Dic-97	%	Total	%
VENTAS NETAS	35,350	100.00%	39,495	100.00%	41,543	100.00%	40,759	100.00%	43,110	100.00%	17,840	100.00%	218,097	100.00%
Costo de las Ventas	5,750	16.27%	6,332	16.03%	6,978	16.80%	6,384	15.66%	6,984	16.20%	6,950	38.96%	39,378	18.06%
UTILIDAD BRUTA, Antes Descuentos	29,600	83.73%	33,163	83.97%	34,565	83.20%	34,375	84.34%	36,126	83.80%	10,890	61.04%	178,719	81.94%
Descuentos pronto pago concedidos	850	2.40%	1,015	2.57%	1,056	2.54%	1,030	2.53%	900	2.09%	620	3.48%	5,471	2.51%
UTILIDAD BRUTA, Despues Descuento	28,750	81.33%	32,148	81.40%	33,509	80.66%	33,345	81.81%	35,226	81.71%	10,270	57.57%	173,248	79.44%
GASTOS OPERACIONALES:														
Propaganda	1,850	5.23%	965	2.44%	2,645	6.37%	1,320	3.24%	585	1.36%	2,540	14.24%	9,905	4.54%
Ventas	6,725	19.02%	7,640	19.34%	8,640	20.80%	7,950	19.50%	9,650	22.38%	6,775	37.98%	47,380	21.72%
Distribución	2,420	6.85%	2,350	5.95%	2,135	5.14%	1,965	4.82%	1,820	4.22%	2,450	13.73%	13,140	6.02%
Administración	12,625	35.71%	11,534	29.20%	13,126	31.60%	12,645	31.02%	13,590	31.52%	13,456	75.43%	76,976	35.29%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	23,620	66.82%	22,489	56.94%	26,546	63.90%	23,880	58.59%	25,645	59.49%	25,221	141.37%	147,401	67.59%
UTILIDAD OPERACIONAL	5,130	14.51%	9,659	24.46%	6,963	16.76%	9,465	23.22%	9,581	22.22%	-14,951	-83.81%	25,847	11.85%
Otros Ingresos No Operacionales	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Intereses Pagados	825	2.33%	625	1.58%	721	1.74%	530	1.30%	460	1.07%	822	4.61%	3,983	1.83%
UTILIDAD NETA, Antes 15% Trabajad	4,305	12.18%	9,034	22.87%	6,242	15.03%	8,935	21.92%	9,121	21.16%	-15,773	-88.41%	21,864	10.02%
Provisión para 15% Trabajadores	646	1.83%	1,355	3.43%	936	2.25%	1,340	3.29%	1,368	3.17%	-2,366	-13.26%	3,280	1.50%
UTILIDAD, Despues 15% trabajadores	3,659	10.35%	7,679	19.44%	5,306	12.77%	7,595	18.63%	7,753	17.98%	-13,407	-75.15%	18,584	8.52%
Provisión para Impuesto	915	2.59%	1,920	4.86%	1,326	3.19%	1,899	4.66%	1,938	4.50%	-3,352	-18.79%	4,646	2.13%
UTILIDAD NETA, Despues de Impuest	2,744	7.76%	5,759	14.58%	3,979	9.58%	5,696	13.97%	5,815	13.49%	-10,055	-56.36%	13,938	6.39%
Depreciación	3,524		3,524		3,524		3,524		3,524		3,524		3,524	

CAMILLOS
 PENAS
 B.1.2

COEXPA Cía. Ltda.

Comercio Exterior Parra y Asociados

PRESUPUESTO DE RENTAS Y GASTOS

Del 1 de Jul/97 al 31 de Dic/97

(.000 Sucres)

	Jul-97	%	Ago-97	%	Sep-97	%	Oct-97	%	Nov-97	%	Dic-97	%	Total	%
VENTAS NETAS	39,800	100.00%	44,400	100.00%	54,500	100.00%	53,000	100.00%	54,000	100.00%	34,000	100.00%	279,700	100.00%
Costo de las Ventas	7,500	18.84%	8,000	18.02%	8,200	15.05%	9,000	16.98%	9,000	16.67%	9,000	26.47%	50,700	18.13%
UTILIDAD BRUTA, Antes Descuentos	32,300	81.16%	36,400	81.98%	46,300	84.95%	44,000	83.02%	45,000	83.33%	25,000	73.53%	229,000	81.87%
Descuentos pronto pago concedidos	500	1.26%	400	0.90%	900	1.65%	800	1.51%	900	1.67%	500	1.47%	4,000	1.43%
UTILIDAD BRUTA, Despues Descuento	31,800	79.90%	36,000	81.08%	45,400	83.30%	43,200	81.51%	44,100	81.67%	24,500	72.06%	225,000	80.44%
GASTOS OPERACIONALES:														
Propaganda	1,500	3.77%	1,200	2.70%	2,500	4.59%	2,000	3.77%	2,000	3.70%	2,000	5.88%	11,200	4.00%
Ventas	8,000	20.10%	7,000	15.77%	8,500	15.60%	9,500	17.92%	11,000	20.37%	12,000	35.29%	56,000	20.02%
Distribución	2,500	6.28%	2,500	5.63%	2,500	4.59%	2,500	4.72%	2,500	4.63%	2,500	7.35%	15,000	5.36%
Administración	13,000	32.66%	13,000	29.28%	13,000	23.85%	13,000	24.53%	13,000	24.07%	14,000	41.18%	79,000	28.24%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	25,000	62.81%	23,700	53.38%	26,500	48.62%	27,000	50.94%	28,500	52.78%	30,500	89.71%	161,200	57.63%
UTILIDAD OPERACIONAL	6,800	17.09%	12,300	27.70%	18,900	34.68%	16,200	30.57%	15,600	28.89%	-6,000	-17.65%	63,800	22.81%
Otros Ingresos No Operacionales	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Intereses Pagados	500	1.26%	200	0.45%	200	0.37%	200	0.38%	200	0.37%	200	0.59%	1,500	0.54%
UTILIDAD NETA, Antes 15% Trabajad	6,300	15.83%	12,100	27.25%	18,700	34.31%	16,000	30.19%	15,400	28.52%	-6,200	-18.24%	62,300	22.27%
Provisión para 15% Trabajadores	945	2.37%	1,815	4.09%	2,805	5.15%	2,400	4.53%	2,310	4.28%	-930	-2.74%	9,345	3.34%
UTILIDAD, Despues 15% trabajadores	5,355	13.45%	10,285	23.16%	15,895	29.17%	13,600	25.66%	13,090	24.24%	-5,270	-15.50%	52,955	18.93%
Provisión para Impuesto	1,339	3.36%	2,571	5.79%	3,974	7.29%	3,400	6.42%	3,273	6.06%	-1,318	-3.88%	13,239	4.73%
UTILIDAD NETA, Despues de Impuest	4,016	10.09%	7,714	17.37%	11,921	21.87%	10,200	19.25%	9,818	18.18%	-3,953	-11.63%	39,716	14.20%

COEXPA Cía. Ltda.
Comercio Exterior Parra y Asociados

RAZONES FINANCIERAS

Razón Corriente	=	Activo Corriente ----- Pasivo Corriente	65,392 ----- 145,320	=	0.44999
Prueba Acida	=	Activo Corriente - Inventarios ----- Pasivo Corriente	65,392 ----- 145,320	=	0.44999
Nivel de Endeudamiento	=	Total Pasivo con Terceros ----- Total Activo	227,430 ----- 361,368	=	0.62936
Concentración del endeudamiento en el Corto Plazo	=	Pasivo Corriente ----- Pasivo Total Con Terceros	145,320 ----- 227,430	=	0.63897
Número de veces que se gana el interés	=	Utilidad antes de impuestos e intereses ----- Intereses pagados	25,847 ----- 3,983	=	6.48933
Apalancamiento Total	=	Pasivo Total con Terceros ----- Patrimonio	227,430 ----- 133,938	=	1.69802
Apalancamiento Corto Plazo	=	Total Pasivo Corriente ----- Patrimonio	145,320 ----- 133,938	=	1.08498
Apalancamiento Financiero Total	=	Pasivos Totales con Entidades Financieras ----- Patrimonio	74,200 ----- 133,938	=	0.55399
Margen Bruto de Utilidad	=	Utilidad Bruta ----- Ventas Netas	173,248 ----- 218,097	=	0.79436
Margen Operacional de Utilidad	=	Utilidad Operacional ----- Ventas Netas	25,847 ----- 218,097	=	0.11851
Margen Neto de Utilidad	=	Utilidad Neta ----- Ventas Netas	13,938 ----- 218,097	=	0.06391
Rendimiento del Patrimonio	=	Utilidad Neta ----- Patrimonio	13,938 ----- 133,938	=	0.10407

BOGOTÁ
B. J. CAMPOS
PENAS

COEXPA Cía. Ltda.

Comercio Exterior Parra y Asociados

**PRESUPUESTO DE VENTAS
JULIO A DICIEMBRE 1997**
(,000 Sucres)

PRODUCTO	Jul-97		Ago-97		Sep-97		Oct-97		Nov-97		Dic-97		Total I Semestre/97	
		%		%		%		%		%		%		%
DIARIO DE IMPORTACION	15,000	37.69%	17,000	38.29%	17,000	31.19%	20,000	37.74%	20,000	37.04%	10,000	29.41%	99,000	35.40%
REPORTE POR PRODUCTO	18,000	45.23%	20,000	45.05%	30,000	55.05%	25,000	47.17%	25,000	46.30%	20,000	58.82%	138,000	49.34%
REPORTE GENERAL POR PRODUCTO	6,800	17.09%	7,400	16.67%	7,500	13.76%	8,000	15.09%	9,000	16.67%	4,000	11.76%	42,700	15.27%
PRESUPUESTO I SEMESTRE/98	39,800	100.00%	44,400	100.00%	54,500	100.00%	53,000	100.00%	54,000	100.00%	34,000	100.00%	279,700	100.00%

COEXPA Cía. Ltda.

Comercio Exterior Parra y Asociados

**PRESUPUESTO DE VENTAS
ENERO A JUNIO DE 1998
(.000 Sucre)**

PRODUCTO	Ene-98		Feb-98		Mar-98		Abr-98		May-98		Jun-98		Total I Semestre/98			
		%		%		%		%		%		%		%		
DIARIO DE IMPORTACION	12,000	35.29%	18,000	37.50%	20,000	37.74%	20,000	37.74%	20,000	37.74%	20,000	37.04%	25,000	38.46%	115,000	37.46%
REPORTE POR PRODUCTO	15,000	44.12%	22,000	45.83%	25,000	47.17%	25,000	47.17%	25,000	46.30%	30,000	46.30%	30,000	46.15%	142,000	46.25%
REPORTE GENERAL POR PRODUCTO	7,000	20.59%	8,000	16.67%	8,000	15.09%	8,000	15.09%	9,000	16.67%	10,000	15.38%	10,000	15.38%	50,000	16.29%
PRESUPUESTO I SEMESTRE/98	34,000	100.00%	48,000	100.00%	53,000	100.00%	53,000	100.00%	54,000	100.00%	65,000	100.00%	65,000	100.00%	307,000	100.00%



COEXPA Cía. Ltda.

Comercio Exterior Parra y Asociados

VENTAS Vs. PRESUPUESTO DE VENTAS

ENERO A JUNIO DE 1.998

(.000 Suces)

PRODUCTO	Ventas	Presupuesto	Cumplimiento	Variacion	
				Relativa	Absoluta
DIARIO DE IMPORTACION	89,680	99,000	90.59%	-9.41%	-9,320
REPORTE POR PRODUCTO	109,682	138,000	79.48%	-20.52%	-28,318
REPORTE GENERAL POR PRODUC	18,735	42,700	43.88%	-56.12%	-23,965
TOTAL	218,097	279,700	77.98%	-22.02%	-61,603

COEXPA Cía. Ltda.

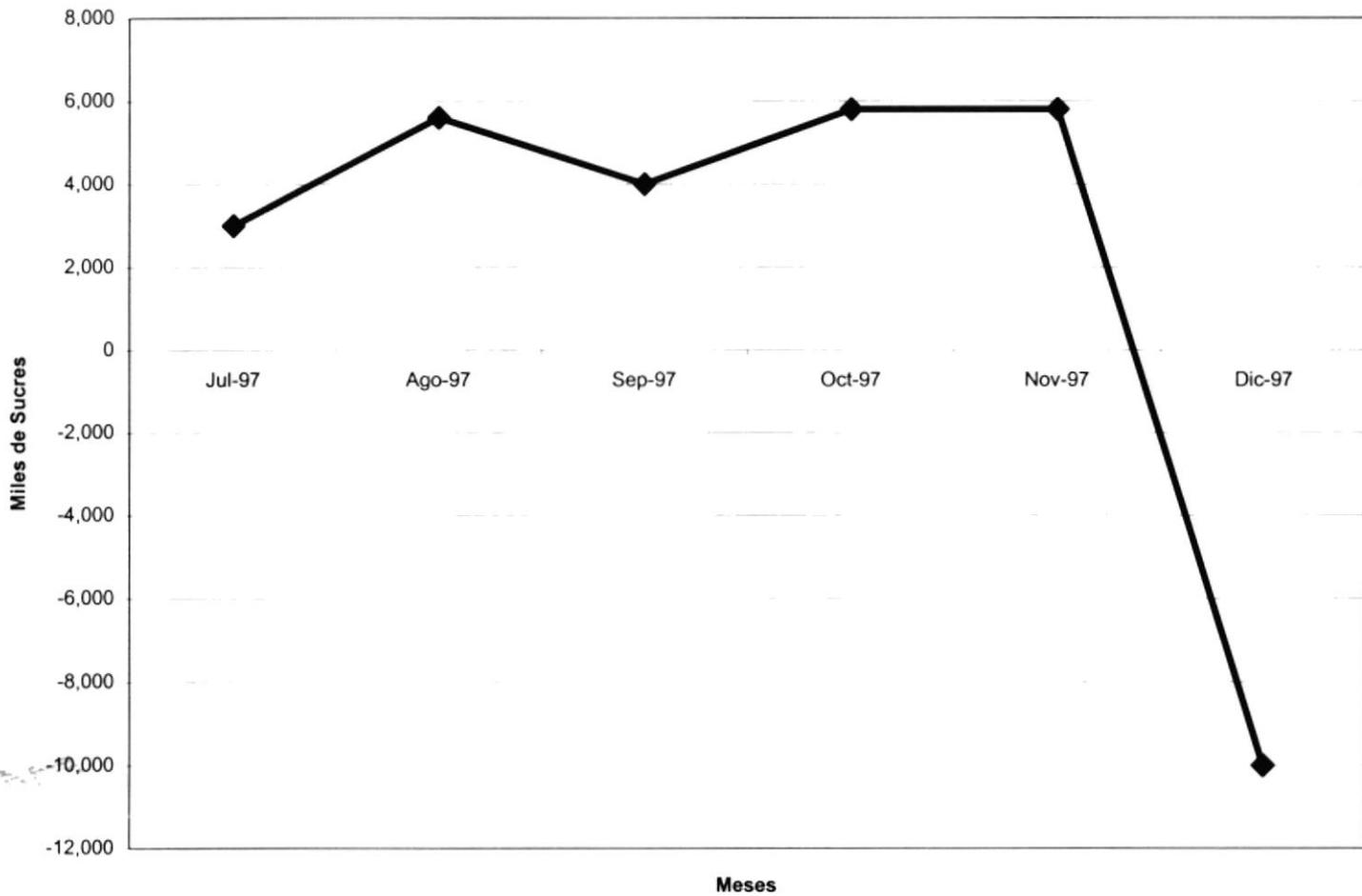
Comercio Exterior Parra y Asociados

FLUJO DE CAJA
Enero/1998 a Junio/1998
(.000 Suces)

CONCEPTOS	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Total
Saldo Inicio Mes	12,645	3,335	3,085	-9,265	-4,515	7,385	12,645
INGRESOS							
Ventas	29,540	34,000	48,000	53,000	53,000	54,000	271,540
otros		5,000		1,000			6,000
TOTAL INGRESOS	29,540	39,000	48,000	54,000	53,000	54,000	277,540
EGRESOS							
Sueldos	22,000	23,000	24,000	23,500	24,000	24,500	141,000
Proveedores	950	1,050	1,100	1,150	1,200	1,350	6,800
Banco Occidente	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	36,000
Technet	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
Arriendo	900	900	900	900	900	900	5,400
Telefono	1,000	300	300	350	350	350	2,650
Luz y Agua	150	150	200	200	250	250	1,200
Propaganda	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000
Impuestos			20,000				20,000
Utilidades				9,300			9,300
Aceite, Combustible	400	400	400	400	400	400	2,400
Otros	450	450	450	450	1,000	1,000	3,800
TOTAL EGRESOS	38,850	39,250	60,350	49,250	41,100	41,750	270,550
Saldo Final del Mes	3,335	3,085	-9,265	-4,515	7,385	19,635	19,635

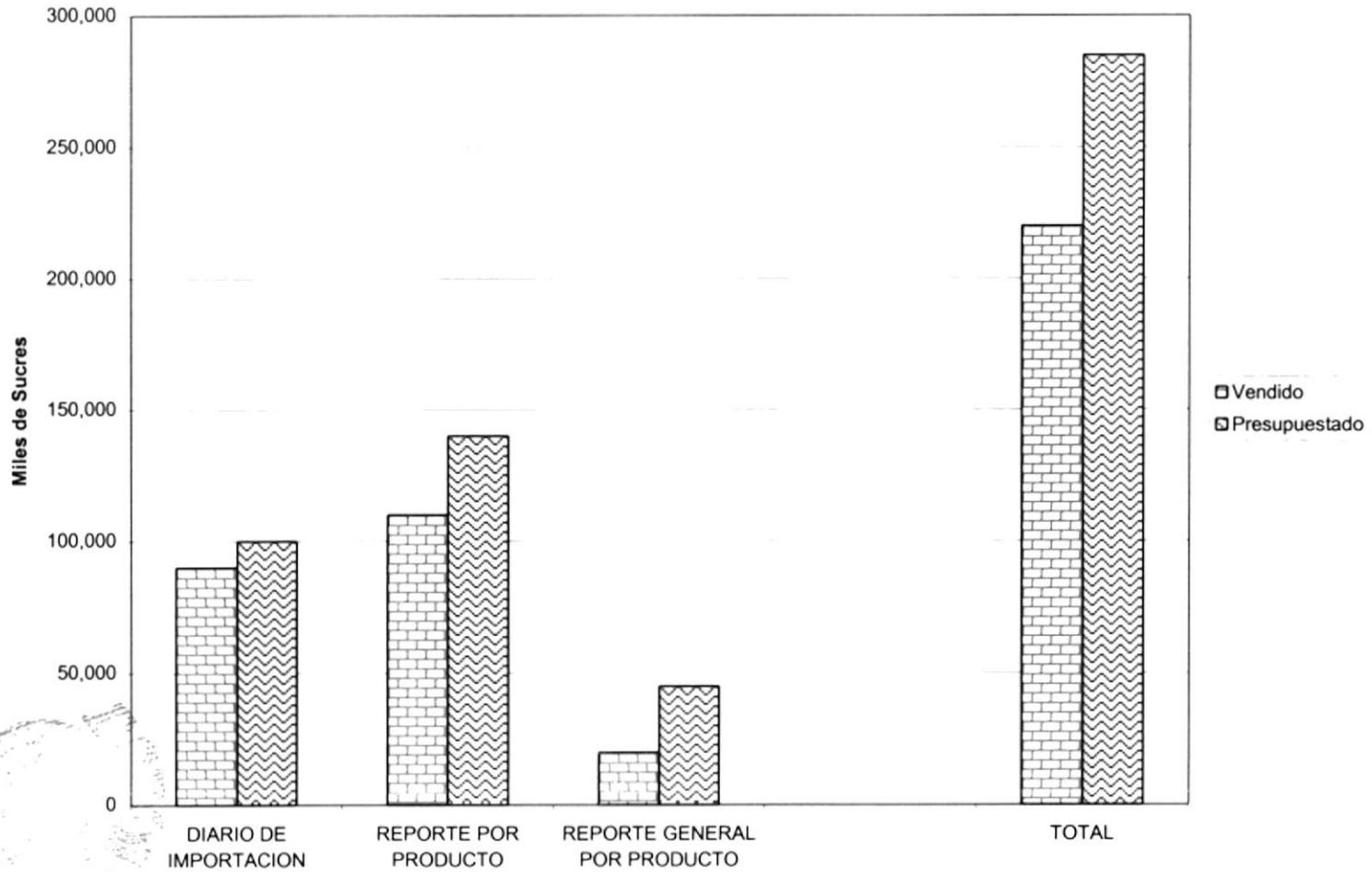
COEXPA
CÍA. LTDA.
COMERCIO EXTERIOR
PARRA Y ASOCIADOS

COEXPA CIA. LTDA.
UTILIDAD NETA, DESPUES DE IMPUESTO



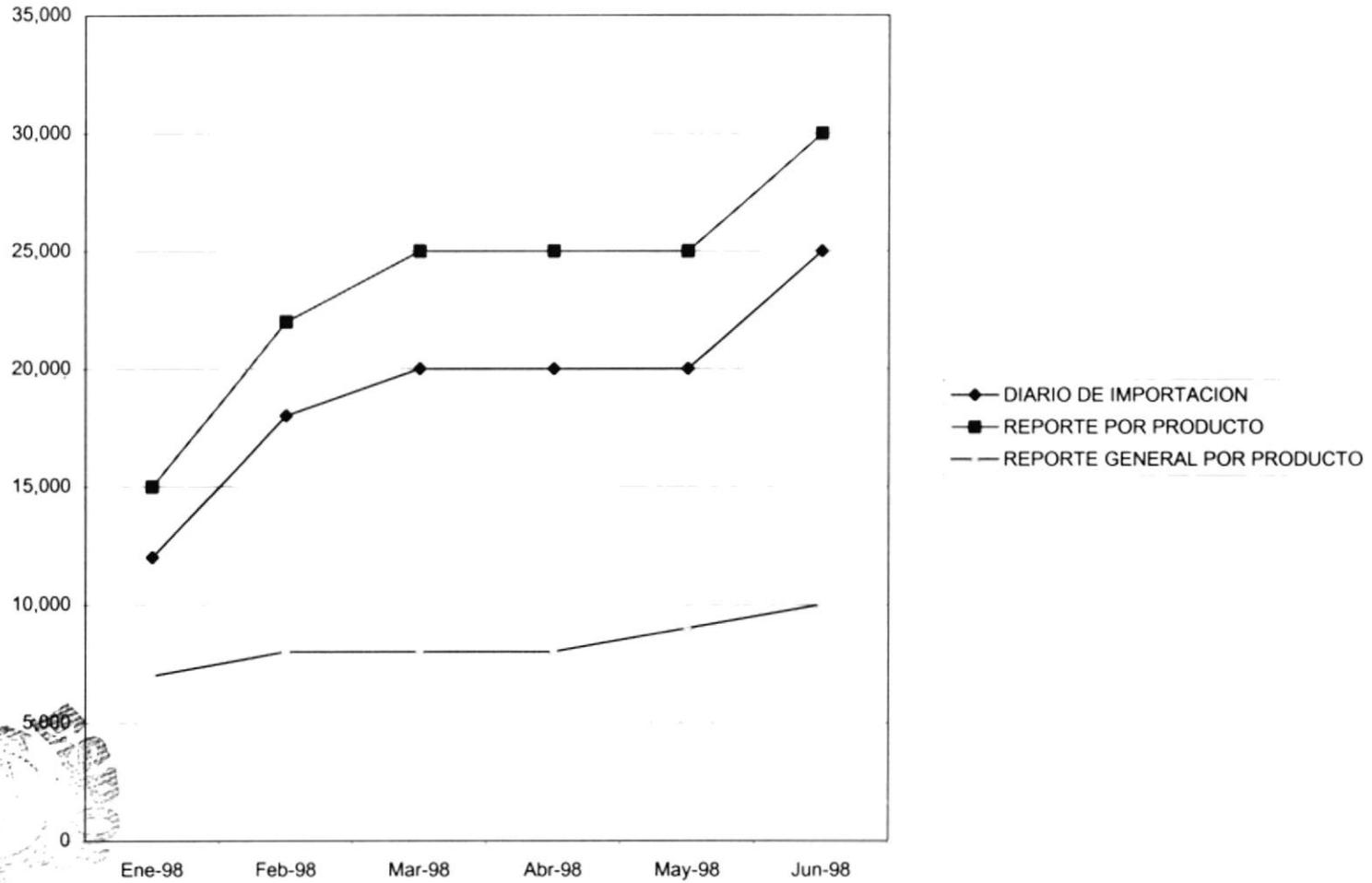
COEXPA CIA. LTDA.
CALLE 100
PENAS

COEXPA CÍA. LTDA.
Ventas vs. Presupuesto



SVNEZ
C.A.S.
PENAS

COEXPA CIA. LTDA.
Presupuesto Enero a Junio 1998



8. ASPECTOS LEGALES

Forma de la empresa

La empresa es compañía limitada formada con 3 accionistas donde el CEO es el accionista mayoritario. La distribución de las acciones esta dada por los siguientes porcentajes: 60% el CEO y 20% para cada uno de los demás accionistas.

PEÑAS

Permisos

Para garantizar una recolección de datos, se suscribió un contrato con una entidad gubernamental que es la que esta autorizada a entregar los datos de una manera fidedigna.

El software utilizado para el desarrollo del sistema de información esta legalmente inscrito, así mismo el sistema de información cuenta con los suficientes elementos innatos que lo hacen único y evita que alguien se haga dueño o impugne su legitimidad; esto se lo hace, segmentando el paquete. Pocos son los módulos que necesitan los fuentes en el sistema, especialmente el modulo de consultas; los demás módulos no tienen fuentes en el equipo y están respaldados en otro equipo de propiedad del CEO.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
C. F. C. S.
PENAS

10. CALENDARIOS Y ACCIONES

FECHAS CRITICAS

Bajo volumen de ventas

Según el criterio del CEO se pronostica que existe un volumen bajo de ventas desde Diciembre a Marzo. Esto en parte es debido a la alta incidencia de vacaciones que toman los ejecutivos en estas épocas.



Puentes vacacionales

Por la naturaleza del negocio, se entiende que para las ventas, las mejores horas son las primeras de la mañana y las de la tarde, pero no los de la noche por lo que recuperar horas debido a puentes vacacionales no es ningún beneficio.

ACCIONES

Bajo volumen de ventas

En esta época se debe evaluar nuevos géneros de empresas y mejorar los conceptos de géneros ya evaluados; los aspectos a evaluar son las necesidades en función de nuestros productos, creando la documentación que servirá de guía a los vendedores.



El personal de ventas deberá elaborar listados con direcciones, nombres y contactos para efectuar un agresivo mercadeo pasado este periodo; aunque durante este, se puede mercadear con los pocos que se puedan o con nuevos clientes de géneros ya estudiados.

Puentes vacacionales

Para contrarrestar este problema, se pueden programar visitas en los días Sábados posteriores a los puentes, esto sí sería productivo ya que sectores industriales laboran con tranquilidad en esos días.

CALENDARIO

Estrategias nuevas

Marzo 1998

Plan de mercadeo

- Géneros de compañías, manuales

- *Manuales de productos*

Marzo 1998

Generar recursos nuevos

- *Publicidad de nuestros clientes, políticas*

Abril 1998

Entrenamientos

- *Instalación del sistema de consulta*
- *Vendedores nuevos*

Mayo 1998

Posicionar profesionalmente la imagen de Coexpa

- *Selección de consultora de imagen*

Mayo 1998

Integración de reportes con la facturación

- *Ordenes de producción*
- *Internet con hot keys*
- *Codificación automática sugerida*

Julio 1998

Evaluación de las tareas estratégicas



11. CONCLUSION

DECISION DEL INVERSIONISTA

Realmente no existe inversión nueva en lo que se refiere a ejecutar el plan estratégico definido en este documento. Con una buena predisposición del personal se pueden lograr mejores objetivos a los planteados aquí por lo que los inversionista proponen mejores incentivos tanto en ventas como en producción, esto en función de objetivos cumplidos.

La medición que proponen los accionistas es con bitácoras de tiempos para las tareas del plan estratégico y para las tareas de codificación y digitación. Para las ventas seguirá la misma forma de trabajar que es por consecución de metas.

Los accionistas felicitan al equipo que trabajó en este documento y estos auguran éxitos, pues de la forma como está planteado, sugiere grandes logros y un afianzamiento en las normas de los siguientes años.



12. CONCLUSION

BIBLIOGRAFÍA

PERIODICO EL FINANCIERO, Artículos de Proyección de Mercados

MANAGEMENT REVIEW, Revista de consultoría especializada en nuevas técnicas de administración.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD, Argadon, 1.988

GERENCIA DE VENTAS, Ediciones McGraw Hill, 1.996



ADMINISTRACION DE PROYECTOS, Marion E. Haynes, 1.989

13 ERRORES FATALES EN QUE INCURREN LOS GERENTES Y COMO

EVITARLOS, W. Steven Brown, 1.985



A.F. 142557

